

Максим Батырев
Александр Чуранов

Отношения

как инвестиция

в свой

бизнес

Как связи
превращаются
в прибыль,
репутацию
и рост

Сергей Рыжков

Евгений Давыдов

Михаил Воронин

Дмитрий Гриц

Оскар Конюхов

и другие лидеры,
которые построили бизнес на доверии

МИО

МИФ Бизнес

Максим Батырев

**Отношения как
инвестиция в свой бизнес**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2026

УДК 339.138
ББК 65.291.34

Батырев М.

Отношения как инвестиция в свой бизнес / М. Батырев —
«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2026 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00-250800-6

Раздача визиток и формальные знакомства на конференциях не спасают от «одиночества на вершине» и не помогают в сложные времена. Да здравствуют искренние отношения! Максим Батырев, автор супербестселлера «45 татуировок менеджера», и предприниматель Александр Чуранов на основе опыта десятков российских лидеров доказывают: связи действительно решают всё. Но только если они строятся на доверии и искреннем интересе, а не на холодном расчете.

УДК 339.138
ББК 65.291.34

ISBN 978-5-00-250800-6

© Батырев М., 2026
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2026

Содержание

Предисловие Максима Батырева	6
Предисловие Александра Чуранова	8
Глава 1. Отношения – это ваш капитал	11
Конец ознакомительного фрагмента.	15

Максим Батырев, Александр Чуранов

Отношения как инвестиция в свой бизнес: Как связи превращаются в прибыль, репутацию и рост

Публикуется впервые

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Батырев М., Чуранов А., 2026

© Оформление. ООО «МИФ», 2026

* * *

Предисловие Максима Батырева

Эта книга родилась не из желания написать еще одну книгу и не из стремления сформулировать новую концепцию, а из наблюдений, разговоров, прожитых ситуаций и накопленного опыта, который со временем начинает складываться в устойчивые закономерности.

Я много лет работаю с руководителями, собственниками, управленцами, людьми разного масштаба, возраста и жизненного пути, и чем больше этого опыта, тем яснее я понимаю одну простую вещь: деньги, стратегии, системы, инструменты и технологии важны, но они почти никогда не бывают определяющими.

Определяющими всегда оказываются люди, те, кто рядом, те, с кем вы проходите путь, те, кто поддержал или не поддержал, кто вовремя сказал правду или промолчал, кто оказался рядом в сложный момент или исчез, когда стало неудобно.

Со временем я перестал верить в истории про «я все сделал сам». В реальной жизни ни один устойчивый результат не достигается в одиночку.

За любым успехом всегда стоят отношения: с партнерами, с командой, с наставниками, с друзьями, с близкими и, если быть честным, с собой. Последние годы я особенно остро это почувствовал. Проекты росли, ответственность увеличивалась, приходилось быстрее принимать все больше решений, а цена ошибок становилась выше. И в какой-то момент стало очевидно, что устойчивость уже не рождается из контроля, регламентов и жестких систем. Она рождается из доверия, репутации, последовательности, из того, как ты живешь с людьми на длинной дистанции, как разговариваешь, как держишь слово, как ведешь себя в сложных и неудобных ситуациях.

Эта книга не про нетворкинг, не про техники знакомств и не про то, как правильно использовать людей для достижения целей. Скорее, наоборот, она про отказ от такого взгляда. Про переход от вопроса «Что я могу получить?» к вопросу «Как мне с этим человеком быть?», про умение помогать без немедленной выгоды, про способность выдерживать различие взглядов и характеров, про честные разговоры, про уважение к чужому выбору, про бережные расставания и про понимание, что отношения не масштабируются приказами, KPI и красивыми презентациями.

За годы работы и участия в комбат-турах я видел, как в одинаковых условиях одни люди выходят из кризисов сильнее, спокойнее и взрослее, а другие ломаются, выгорают или теряют ориентиры. И почти всегда причина оказывалась не в уровне интеллекта, не в компетенциях и не в доступе к ресурсам.

Причина в окружении, в том, кто рядом в сложный момент, кто не исчезает, кто не торопится пользоваться слабостью другого, кто остается человеком, даже когда это невыгодно.

Мне очень важно сразу обозначить границы этой книги. Она не про манипуляции, не про удобство, не про скрытый расчет под видом доброты и не про идею, что хорошие поступки обязательно должны окупаться. Настоящие отношения не строятся из правильных слов и красивых формулировок, они строятся из поступков, из последовательности, из умения держать слово, из уважения к чужому времени, боли, опыту и границам.

В этой книге много историй, много живых людей, много разных контекстов, потому что про отношения невозможно говорить абстрактно. Здесь нет универсальных рецептов и быстрых решений, но есть опыт, наблюдения и честные выводы, к которым мы пришли не сразу.

Возможно, эта книга поможет вам по-другому посмотреть на тех, кто уже есть в вашей жизни, на то, как вы с ними живете, как строите диалог, как принимаете решения и что для вас на самом деле важно.

Если вы руководитель, предприниматель или просто взрослый человек, которому важно не только зарабатывать и достигать, но и оставаться человеком, эта книга может быть вам

полезна. Не как инструкция и не как набор техник, а как повод остановиться, посмотреть внутрь и задать себе несколько непростых, но честных вопросов:

- С кем я иду дальше?
- Кого я по-настоящему ценю?
- Какие отношения я хочу сохранить и какие хочу оставить после себя?

Читайте эту книгу спокойно, без спешки, с примеркой на себя. Отношения всегда возвращаются. Вопрос только в том, чем именно.

Предисловие Александра Чуранова

Эта история началась более двадцати лет назад, когда я с братом организовал образовательную поездку в Германию, выиграв грант в немецкой службе академических обменов. Всего лишь одно знакомство дало нам единственный шанс, которым мы и воспользовались. Тогда я, конечно, не знал об экономике отношений. Прошло время. И вот я отправился в очередное приключение по изучению новой для себя страны – Пакистана. Хусейн, с которым я там познакомился, был нашим гидом и заодно руководителем принимающей компании. Меня сразу поразило в нем то, что он мгновенно решал для нас самые разные запросы – от незамедлительного вызова сантехника в гостиничный номер до приглашения на встречу с нашей группой влиятельных людей Пакистана, – для чего использовал свои многочисленные связи.

Поработав в сфере организации путешествий для предпринимателей, проведя тысячи часов с высокоэффективными профессионалами и экспертами в самых разных отраслях, я утверждаю, что, помимо технических компетенций, продукта или услуги, а также общего опыта на рынке, невероятную силу имеют грамотно выстроенные отношения.

Однако многие из нас не уделяют достаточно времени созданию и развитию ключевых связей, которые необходимы для достижения успеха. А ведь именно экономика отношений обеспечивает гораздо большую отдачу от ваших инвестиций в них.

Термин «экономика отношений» появился в 1990-х годах в контексте изменений в бизнесе и маркетинге, вызванных развитием цифровых технологий и ростом значимости персонализированных взаимодействий с клиентами. Его формулировка приписывается ряду специалистов, внесших значительный вклад в изучение и популяризацию этой концепции. Дон Пепперс и Марта Роджерс в своей книге *The One to One Future* (1993) представили идеи построения индивидуализированных отношений с клиентами, которые легли в основу экономики отношений. Стан Рапп и Том Коллинз в книге *Max-e-Marketing in the Net Future* (1999) акцентировали внимание на изменении бизнес-моделей, где центральное место занимают взаимодействие и отношения с аудиторией. Концепция отражает переход от традиционной экономики товаров и услуг к экономике, в которой главную ценность составляют доверие, эмоциональная связь и длительное взаимодействие с клиентами, партнерами и сотрудниками.

Практическое понятие экономики отношений не связано с налаживанием связей. Оно о том, как инвестировать в людей ради выдающейся отдачи. Если говорить языком бизнеса, то речь идет об обмене «валютой отношений», накоплении «капитала репутации» и построении «правильного окружения». Это возможность освоить искусство и науку превращения ваших самых ценных отношений в эффективные действия и конкретные результаты.

Во время моей деловой поездки в Сингапур в 2024 году я позвонил по рекомендации Татьяне Шереметьевой, представленной мне правильным человеком для старта бизнес-активности в Сингапуре. Татьяна выслушала мой бизнес-запрос, но не стала о нем со мной разговаривать. «Знаешь, я работаю только с теми, с кем у меня случается химия», – сказала она в конце разговора и пригласила меня к себе на юбилей, который отмечала на роскошной яхте с друзьями и партнерами. Должен добавить, что Татьяна живет в Сингапуре уже более десяти лет и успела впитать бизнес-культуру Азии.

Теперь я часто вспоминаю об этом. За небольшим исключением стран, мир сначала строит отношения, прежде чем начинает бизнес. Как ни странно, в России, скорее в ее западной части, предприниматели больше сосредоточены на самом бизнесе. И только если все идет хорошо, они задумываются об отношениях! Если мы хотим делать бизнес за пределами собственного города, то должны ломать эту парадигму.

По сути, отношения являются ключом к бизнесу в большинстве стран мира. Однако где-то сам бизнес становится ключом к отношениям, хотя и работает это без долгосрочных результатов.

Я помню свой первый организованный бизнес-тур в Индию. Мы делали встречу с Санжитом – предпринимателем, впервые завезшим свинину в южную часть Индии. Он сразу же сказал: прежде чем делать бизнес с Индией, вам надо пожить здесь как минимум полгода. Это период, когда о бизнесе не стоит ни думать, ни говорить. Единственное, что надо делать, – общаться с людьми и пытаться понять местную культуру. Российским бизнесменам важно понимать: во многих мировых кругах наши тактики «сразу к делу» кажутся неискренними, недальновидными и даже откровенно грубыми.

Последние восемь лет стали для меня настоящим открытием в сфере социального капитала. Проект «Комбат-туры» дал возможность познакомиться с огромным количеством предпринимателей из разных регионов России и зарубежья и целой когортой экспертов в разных областях. Спустя довольно длительное время пришло осознание, что этот капитал – самое ценное, что есть у моего бизнеса и у меня лично. При этом не только партнеры и клиенты формируют нужные связи. Наши сотрудники – это тоже критически важный ресурс, и отношения с ними стоят особого внимания.

Выделяют три типа отношений: личные, функциональные и стратегические.

Личные отношения для большинства самые простые – вы строите их дома, в школе, в университете или в кругу друзей. Здесь вас любят за то, кто вы есть, и взаимодействие с этими людьми составляет ваше повседневное общение. Однако многие из нас останавливаются на этом этапе: общаются, но не используют потенциал этих связей, не извлекают из доброго знакомства практическую пользу (ресурс для помощи, взаимного роста и обмена возможностями).

Функциональными отношениями называются такие отношения, которые вы строите на работе для выполнения ежедневных функций. Они формируются с коллегами, подчиненными и руководителями, включают взаимодействие с клиентами и партнерами и направлены исключительно на выполнение текущих задач. Вы строите функциональные связи с теми, кто может поддерживать ваши усилия или помогает преодолевать препятствия. Несмотря на то что они носят практический характер, часто им присуща узкая направленность: они работают здесь и сейчас, но не дают преимуществ на будущее. В итоге транзакционное взаимодействие не позволяет заглянуть за корпоративный горизонт, распознать слабые зарождающиеся тенденции раньше конкурентов или предупредить о ранних сигналах, которые могут угрожать рыночной позиции вашей компании.

Стратегические отношения – это «инвестиционные» связи, созданные специально для будущего роста. Они выходят за рамки времени, функций и географических ограничений, создавая ускоренный доступ, долгосрочные возможности и новые рыночные инсайты, благодаря чему путь к успеху сокращается. К сожалению, именно этот тип отношений чаще всего остается неразвитым. А ведь именно он повышает шансы на серьезный прорыв, заставляет выходить за рамки текущих задач и задумываться о новых бизнес-возможностях.

Будучи обычным студентом из провинциального города, я не знал английского языка и не имел стартового капитала. За счет своего труда и упорства я поступил в институт и вовремя понял ценность отношений. За последние двадцать лет я развил и продолжаю развивать личные, функциональные и стратегические отношения, чтобы заниматься любимым делом, знакомиться с известными людьми нашей страны (а с некоторыми даже крепко дружить), искать ценных партнеров и клиентов, реализовывать сложные проекты, способствовать развитию своих детей и мечтать о невозможном. Как предприниматель, я использую отношения для поиска партнеров, запуска новых бизнесов, привлечения и удержания настоящих талантов, создания брендов и знакомства уникальных людей друг с другом. Инсайтами о комбат-турах, людях и не только я делюсь в канале [@kakofigenno](#), присоединяйтесь!

В 2024 году мы с командой в рамках работы над нашей бренд-платформой пришли к мнению, что на протяжении восьми лет мы были не туристической компанией и занимались не развитием предпринимателей в сфере бизнеса, а просто помогали людям найти друг друга.

Теперь мы знаем, как выстраивать стратегические отношения на собственном опыте и опыте того невероятного сообщества, которое нас окружает. Читатели этой книги (по сути, руководства по лучшим практикам в построении бизнеса на отношениях) также смогут это понять и, надеюсь, применить.

При этом важно подчеркнуть, о чем не рассказывает эта книга. Она не о поверхностных знакомствах, не о налаживании связей для использования людей, не о манипуляциях или оказании услуг другим только в случае, если они делают что-то для вас.

Наша задача в том, чтобы после прочтения этой книги вы посмотрели свежим взглядом на отношения, которые у вас уже есть и в которые стоит инвестировать для лучшего будущего. Надеемся, вы разовьете нужный образ мышления, инструментарий и дорожную карту, чтобы стимулировать собственный личностный и профессиональный рост. Успеха вам в стратегическом управлении отношениями!

Глава 1. Отношения – это ваш капитал

Единственная настоящая роскошь – это роскошь человеческого общения.
Антуан де Сент-Экзюпери

В XXI веке успех часто измеряется цифрами на счетах, оборотами компаний и квадратными метрами. Но что останется, если все рухнет? Автор философской сказки «Маленький принц» называл общение роскошью – мы же уверены, что это еще и самый надежный актив, который только может быть у человека. Особенно у человека в бизнесе.

Любите ли вы фильмы про апокалипсис? Если да, то наверняка замечали: когда города в руинах, банки не работают, а деньги превращаются в бесполезные бумаги, герои выживают благодаря чужой помощи. Одни прикроют спину, вторые разделят скудный ужин, третьи не дадут упасть духом.

В бизнесе иногда тоже случаются «катастрофы», будь то финансовый кризис, обвал рынка или крах стартапа. И в этот момент мы не тянемся к кошельку, а скорее инстинктивно берем в руки телефон и ищем контакты тех, кто даст совет, протянет руку или откроет дверь, потому что именно люди становятся самым устойчивым активом тогда, когда рушатся все опоры.

Связи – это социальная валюта, которую крайне сложно подделать. Ее нельзя напечатать и положить в банк, но зато можно заработать. Как? Честностью и временем, которое вы инвестируете в других людей.

В этой главе мы начнем с основ, и прежде всего с осознания, что ваша записная книжка ценнее, чем кажется.

Осознанные отношения: от «колеса окружения» до гастрономических ужинов

Чтобы понять, как теория социального капитала работает на практике, обратимся к опыту Михаила Воронина – предпринимателя и основателя бизнес-клуба «Атланты», который превратил нетворкинг из светского ритуала в стратегическую дисциплину.

– Я – адепт и фанат темы социального капитала. Для меня социальный капитал – это не абстракция, а вполне конкретный актив: объем контактов, ресурсов и экспертизы, к которым у меня есть доступ. И я научился этим пользоваться.

Я смотрю на выстраивание отношений с двух сторон.

Первая – рациональная. Здесь люди – ресурс для достижения моих целей. Я даже сделал специальное «колесо окружения»: провел аудит, чтобы понять, кто уже есть в моей сети, кого не хватает и где дефицит. Хочешь дорого продать компанию – нужны инвесторы. Хочешь масштабироваться – ищи менторов и советников. Чувствуешь одиночество – ищи друзей. И под эти задачи следует выстраивать стратегию, как этих людей привлечь в свою жизнь.

Но есть и второй взгляд – глубинный. Здесь уже не люди для целей, а цели для людей. Существуют многолетние гарвардские исследования, которые доказывают: не деньги, не признание и не власть делают нас по-настоящему

счастливыми, а именно качество отношений. В первом случае люди – инструмент. Во втором – они и есть конечная цель.

Для меня отношения – это не талант, а навык, который я сознательно развивал десять лет. Знаете, есть люди, которые заходят в комнату... и она озаряется. Когда-то при моем появлении люди, бывало, выходили! И я тогда нашел решение – начал с принципа «улыбающийся пупс»: первые пять минут знакомства я просто улыбался и старался понять, кто передо мной. Это был мой тренажер.

Как наращивать социальный капитал? Самый простой и работающий лайфхак – правило одной встречи в неделю. Встреться с одним новым человеком из твоего целевого списка. Хочешь найти друзей-предпринимателей – встречайся с предпринимателями. Хочешь найти мужа – ходи на свидания. Ко мне часто приходят успешные женщины с вопросом: «Как найти мужа?» Спрашиваю: «Сколько свиданий было за последние три месяца?» Чаще всего ответ: «Ни одного». А откуда должен появиться избранник? Вряд ли с неба, да еще и на белом коне! Вся разница – в осознанности. Случайность – это не стратегия.

Главная валюта в построении социального капитала – не деньги, а время. И если в финансовых инвестициях мы оперируем деньгами, то здесь инвестируем свое внимание и часы жизни. Вообще, мне нравится такая метафора... Нетворкинг – это как связь на одну ночь, а социальный капитал – это любовь на всю жизнь.

А еще я против идеи баланса. Если ты хочешь серьезного результата в чем-то, будь то бизнес или отношения, придется платить серьезную цену. После аудита окружения я всегда задаю себе вопрос: «Какой один социальный кластер, если я в него серьезно инвестирую, даст восемьдесят процентов моего результата?» И тогда делаешь осознанный выбор. Готов ли ты платить эту цену? Если нет – не жди выдающихся результатов.

Для себя я нашел формат, который объединяет хобби и пользу для нетворкинга – брендовый проект. Я люблю готовить, и это вылилось в гастроинтеллектуальные ужины Voronin Seasons. Это и кайф, и способ поддерживать текущие связи, и возможность приглашать новых интересных людей. Это та самая деятельность, которая идет изнутри и при этом работает на капитализацию отношений.

Гарвардское исследование счастья, которое упомянул Михаил Воронин, – это один из самых масштабных и продолжительных проектов в истории психологии. На протяжении более семидесяти пяти лет ученые наблюдали за жизнью нескольких поколений людей, пытаясь понять: что же на самом деле делает человека счастливым?

Оказалось, что ни богатство, ни слава, ни карьерные достижения сами по себе не определяют уровень удовлетворенности жизнью. Ключевой фактор – это качество наших отношений.

Исследование показало, что люди, имеющие прочные эмоциональные связи с семьей, друзьями и сообществом, счастливее и здоровее физически, менее подвержены стрессу и депрессии, дольше живут и сохраняют ясность ума в старости.

При этом важно не количество контактов, а их глубина и надежность. Один близкий друг, готовый прийти на помощь в трудную минуту, значит больше, чем сотни поверхностных знакомых.

Но как это связано с бизнесом и социальным капиталом? Прямым образом! Исследование Гарварда подтверждает: мы запрограммированы на сотрудничество и взаимопомощь. Вло-

жения в отношения – это не просто инструмент для достижения целей, а фундаментальная потребность человека, которая лежит в основе как личного счастья, так и профессионального успеха.

Когда вы сознательно выстраиваете сеть доверия, то не только создаете надежный актив для бизнеса, но и инвестируете в свое долгосрочное благополучие, в ту редкую возможность, когда стратегическая выгода и человеческое счастье идут рука об руку.

Анатомия социального капитала: из кого состоит ваша сеть

Ваш социальный капитал только на первый взгляд представляет собой хаотичный набор контактов. На самом деле это сложная, но очень логичная архитектура, где у каждой группы связей есть своя роль и ценность. Это напоминает модель Солнечной системы, где вы – главное небесное светило, а вокруг вращаются планеты разной величины и на разном расстоянии.

1. Ядро: ваши 5–15 человек.

Это ваше внутреннее кольцо, ваш «совет директоров». Те, кому вы можете позвонить в три часа ночи с любой проблемой, и они ответят. Те, кто знает все ваши слабости и все равно верит в вас.

- Кто это: ближайшие друзья, семья, партнеры по бизнесу, с которыми вы прошли через огонь и воду. Они дают эмоциональную поддержку, абсолютную лояльность и честную, даже болезненную обратную связь. В общем, ваша психологическая безопасность.

- Ваши инвестиции: время и искренность. Глубина здесь важна намного больше, чем количество.

2. Кольцо партнеров: 30–50 человек.

Это ваша операционная оболочка. Те люди, с которыми вы регулярно взаимодействуете по работе и жизни. Вы не обязаны им всем быть лучшими друзьями, но вас связывают общие проекты и взаимное уважение.

- Кто это: ключевые клиенты, поставщики, коллеги по отрасли, одноклассники, с которыми поддерживаете связь. Они генерируют возможности и сделки. Это те, с кем вы «делаете бизнес».

- Ваши инвестиции: регулярный осмысленный контакт. Нужны встречи, звонки, помощь без немедленной выгоды.

3. Слабые связи: 200+ новых знакомых.

Самая недооцененная и самая мощная часть вашего капитала. Это люди, с которыми вы знакомы поверхностно: виделись пару раз на конференциях, обменялись контактами, общаетесь в соцсетях.

- Кто это: знакомые знакомых, спикеры с форумов, участники чатов. Они приносят новые возможности и информацию, которых нет в вашем близком кругу. Ваши друзья знают то же, что и вы, а тот парень из смежной отрасли, с которым вы разговаривали на кофе-брейке, может знать о прорывной технологии или вакансии мечты.

- Ваши инвестиции: достаточно периодически быть подключенным к «радару» (лайкать посты, иногда писать, встречаться раз в полгода-год).

4. Вертикальные связи: ваши лифты роста.

Пока одни связи поддерживают вас «на земле», другие помогают «расти вверх».

- Кто это:

- Наставники и учителя: те, кто уже прошел ваш путь. Их роль – давать советы, открывать двери и делиться мудростью, которую не найти в книгах. Это ваш личный доступ к опыту, накопленному десятилетиями. Спойлер: о силе наставников мы поговорим в [главе 5](#).

- Ученики и последователи: те, кому помогаете вы. Обучая других, вы структурируете свои знания и зарабатываете лояльность. Сегодняшний стажер, которого вы протестируете, завтра может стать CEO крупной компании и вашим главным партнером.

- Ваши инвестиции: для наставников – уважение и готовность учиться; для учеников – время и готовность делиться опытом. В обоих случаях вы инвестируете в долгосрочное взаимное развитие.

5. Горизонтальные связи: ваша среда обитания.

И наконец, связи, создающие контекст, в котором вы живете и работаете. Они обеспечивают стабильность и разнообразие.

- Кто это:

- Сообщества по ценностям: клубы, форумы, группы по интересам (спорт, искусство, благотворительность). Это люди, которые разделяют ваши взгляды на жизнь.

- Профессиональные «мосты»: люди из смежных, а не прямых для вас отраслей, например юрист для ИТ-стартапа, маркетолог для производственника.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.