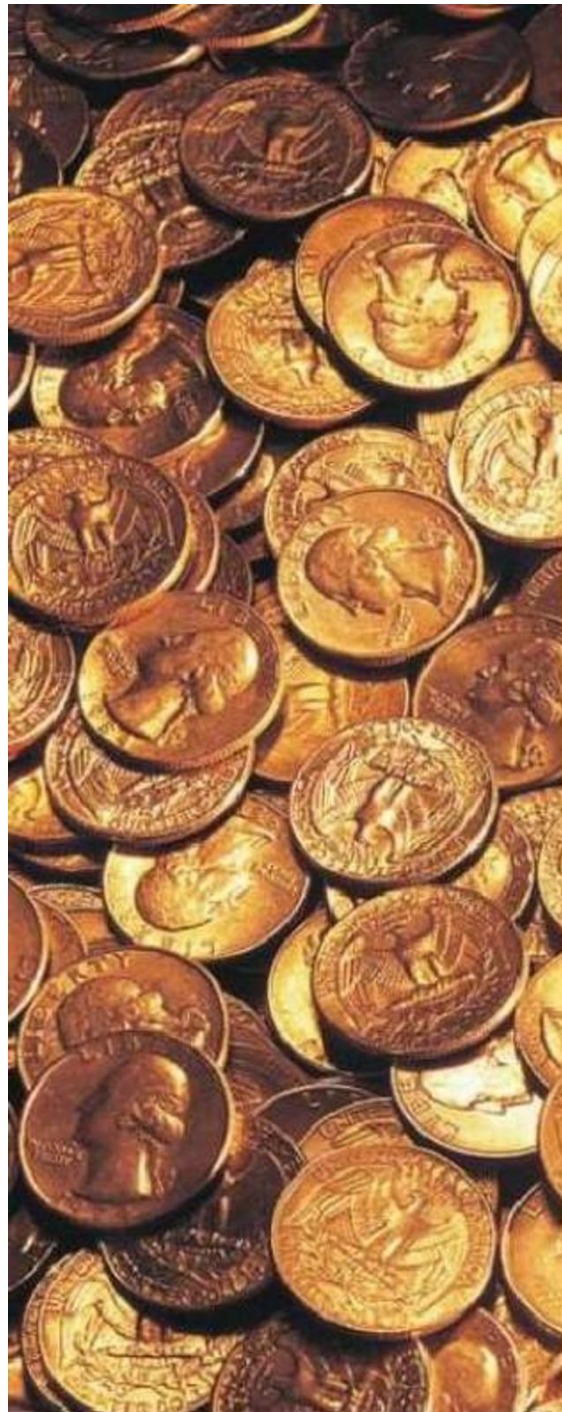




Олег Павлов



СЕКРЕТ УСПЕХА:

**Четыре
интервью
с британскими
миллионерами**

Олег Павлов

**Секрет успеха. Мои
интервью с четырьмя
британскими миллионерами**

«Автор»

2026

Павлов О.

Секрет успеха. Мои интервью с четырьмя британскими миллионерами / О. Павлов — «Автор», 2026

Более десяти лет я жил и работал в Великобритании, и все эти годы меня не оставлял один вопрос: есть ли секрет успеха? В начале 2000-х я решил искать ответ не в книгах, а в живом разговоре — и взял интервью у четырёх британских миллионеров и предпринимателей: Марка Диксона, создателя Regus/IWG, Питера Киндерсли, сооснователя Dorling Kindersley, Тревора Бейлиса, изобретателя легендарного заводного радио, и Аннушки Дюкас, создательницы Links of London и Annoushka Jewellery. Тогда это были разговоры о бизнесе, риске, удаче, деньгах, интуиции и характере. Но в 2026 году, когда мне исполнилось 70, я перечитал их уже иначе. Эта книга стала для меня не просто сборником старых интервью, а встречей с собственным прошлым и новым разговором о том, как на самом деле проверяется успех — временем, судьбой, потерями и прожитой жизнью. Перед вами книга о четырёх сильных личностях и одном старом вопросе, который с годами не стал проще, а только глубже

© Павлов О., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава 1. Разговор через время. Марк Диксон -миллиардер, начинавший с бутербродов.	5
Конец ознакомительного фрагмента.	11

Олег Павлов

Секрет успеха. Мои интервью с четырьмя британскими миллионерами

Глава 1. Разговор через время. Марк Диксон -миллиардер, начинавший с бутербродов.

*«Если у тебя есть предприятие, но нет проблем — у тебя нет бизнеса»
Марк Диксон, Лондон, 2000 год*

Когда-то мне казалось, что секрет успеха должен существовать.

Не в виде банальной формулы из делового журнала и не в виде мотивационного лозунга, а как нечто реальное, пусть и трудноуловимое. Я много лет жил и работал в Великобритании — более двадцати лет наблюдал людей, которые создавали компании, рисковали, ошибались, разбогатели, теряли, начинали снова. Меня всегда интересовал один и тот же вопрос: почему одним удаётся построить нечто значительное, а другим — нет? И если у успеха есть внутренняя логика, то в чём она заключается?

В начале 2000-х этот вопрос стал для меня не просто размышлением, а практической задачей. Я решил говорить с теми, кто уже прошёл свой путь достаточно далеко, чтобы оглянуться и что-то понять. Так появились эти интервью — с четырьмя британскими миллионерами и предпринимателями своего времени: Марком Диксоном, Питером Киндерсли, Тревором Бейлисом и Аннушкой Дюкас. Тогда я воспринимал их прежде всего как людей успеха. Мне было важно услышать из первых уст: что они считают главным, чего боятся, чему доверяют, что думают об ошибках, деньгах, росте, клиентах, риске и собственной удаче.

Я не знал тогда, что настоящая ценность этих разговоров раскроется только спустя много лет.

В 2026 году мне исполнилось 70. Это возраст, в котором человек уже невольно начинает оглядываться назад — не из ностальгии, а из потребности понять смысл пройденного пути. И когда я снова перечитал эти интервью, я услышал в них гораздо больше, чем слышал тогда. Одни фразы неожиданно оказались пророческими. Другие — наивными. Третьи приобрели драматический оттенок, потому что я уже знал, чем закончились истории этих людей.

Когда я разговаривал с Марком Диксоном, я ещё не мог знать, что его идея гибкого офиса переживёт кризисы и станет частью нового глобального мира труда. Когда я слушал Питера Киндерсли, я ещё не видел, как цельность его ценностей приведёт его от издательства к земле, органике и устойчивому образу бизнеса. Когда Тревор Бейлис говорил мне о патентах, хищниках и защите интеллектуальной собственности, я ещё не понимал, насколько горько и буквально эти слова отзовутся в его собственной судьбе. Когда Аннушка Дюкас рассказывала о подарке, сервисе и красоте, я ещё не видел, что на самом деле слышу раннюю формулу того, что позже назовут эмоциональным брендингом и storytelling-экономикой.

Именно поэтому эта книга — не просто сборник старых интервью.

Это книга о втором чтении жизни. О том, как слова, сказанные в один исторический момент, начинают значить другое в другом возрасте и в другой эпохе. О том, как молодость ищет секрет успеха, а зрелость пытается понять цену этого успеха. О том, как деловые принципы проверяются не на конференциях, а временем.

Я не хочу обещать читателю, что на этих страницах он найдёт универсальную формулу. Скорее наоборот: чем дольше живёшь, тем меньше веришь в формулы. Но тем яснее видишь повторяющиеся черты. Упорство. Внутреннюю ясность. Способность слышать реальность, а не только свои желания. Умение идти против среды. Чувство момента. Смелость рисковать. И, пожалуй, ещё одно качество, о котором редко говорят впрямую: верность собственной природе.

Все четверо моих собеседников были очень разными. Один строил глобальную офисную империю. Другой превратил любовь к качеству и знанию в издательский, а затем экологический проект. Третий придумал устройство, которое спасало и просвещало, но сам оказался уязвим перед системой. Четвёртая превратила украшения в язык человеческих отношений и памяти. И всё же во всех этих историях есть нечто общее: успех никогда не был для них чисто денежной категорией. Даже когда речь шла о миллионах, в основе всегда оказывалось нечто более глубокое — характер, интуиция, идея, страсть, упрямство, стиль мышления, отношение к людям.

В этом смысле книга, которую вы держите в руках, — это одновременно документ времени и личный разговор автора с самим собой через четверть века. Когда-то я задавал этим людям вопросы, желая понять их. Теперь, в семьдесят лет, я понимаю: вместе с ними я невольно задавал вопросы и собственной жизни.

И, возможно, именно поэтому эти интервью стоит читать сегодня. Не только как истории о богатых и известных, а как попытку приблизиться к старому, почти вечному вопросу: что в человеческой судьбе действительно приводит к успеху — и что остаётся после него.

Марк Диксон: Человек, который продал будущее

Пролог: Кто он сейчас

Представьте: за окном 2026 год. Миллионы людей работают из кафе, коворкингов и арендованных переговорных комнат. Гибридный офис — не мода, а норма. И посреди всего этого стоит компания IWG (бывший Regus) — тихий глобальный монополист, к которому этот мир незаметно пришёл.

Её основатель — Марк Диксон, сегодня 66-летний британец из Монако — никогда не вписывался в образ «правильного» предпринимателя. Без бизнес-образования. Без громких МВА. Он бросил школу в 16 лет и начал торговать сэндвичами с одной машины. Сегодня его состояние оценивается примерно в **1,3–1,4 миллиарда долларов**, а его компания присутствует более чем в 100 странах мира.

Когда в 2000 году я брал у него это интервью, он был уже богат и известен в деловых кругах. Но то, что он тогда говорил — казалось слишком простым, почти банальным. Прошло двадцать пять лет. И я понял: это была не простота. Это была ясность человека, который точно знает, куда идёт.

Оригинальное интервью: Лондон, 2000 год

Мы встретились с Марком Диксоном в одном из его бизнес-центров на Беркли Сквер — самом сердце лондонского Мэйфэра. Он вышел навстречу быстрым шагом, без галстука, с кружкой кофе в руке. Никакой помпезности. Именно таким он и остался.

ОП: Господин Диксон, в чём секрет Ваших успехов в бизнесе?

МД: Секрет моего успеха — это комбинация трёх составляющих. Во-первых, ты должен обладать амбициями достичь того, к чему стремишься. Это очень важно — ты должен очень этого хотеть.

ОП: Другими словами, ты должен обладать непреодолимым желанием добиться успеха?

МД: Абсолютно верно. Если ты хочешь просто иметь работу — пожалуйста, вокруг полно работы. Но если ты хочешь заняться своим бизнесом, тебе нужно иметь непреодолимое желание преуспеть. Это потребует, когда нужно будет преодолевать возникающие проблемы.

Второе — настойчивость. Настойчивость в преодолении проблем и в переходе к следующему этапу развития бизнеса.

Третье — никогда не почивай на лаврах. Когда компания считает себя самой большой или самой успешной, возникает самоуспокоенность, которая очень опасна. Вот эта неудовлетворённость сегодняшним положением дел в сочетании с постоянным стремлением к совершенствованию очень важна. Кроме того, нужен конкретный план. И надо слушать — всё время слушать своих покупателей, конкурентов, свой рынок, экономику в целом.

И последнее по порядку, но отнюдь не по значимости: должна быть цель и план. Начиная с цели — там, где ты хочешь быть в будущем — и идёшь в обратном порядке, разрабатывая детальный план достижения промежуточных целей.

Комментарий 2026 года Когда он произносил эти слова, я думал: «Ну, это же очевидно». Но посмотрите, как это выглядит через 25 лет. Regus к 2001 году пережил почти катастрофу — акции рухнули на 90% на фоне краха доткомов, крупные корпоративные клиенты лопнули вместе с интернет-пузырём. Любой другой продал бы бизнес. Диксон остался. «Настойчивость в преодолении проблем» — это не фраза из мотивационного плаката. Это буквально то, что спасло компанию. К 2021 году состояние Диксона достигло 1,437 миллиарда фунтов стерлингов по оценке Sunday Times Rich List. Тот же человек. Та же идея. Просто — двадцать лет настойчивости.

ОП: Вы сказали, что важно слушать потребителей. Делаете ли Вы это сами?

МД: Да, мы занимаемся исследованием рынка. Но я сам стараюсь разговаривать с потребителями как можно больше. Например, мы сейчас находимся в одном из наших центров на Беркли Сквер. Позже я обязательно пройду по нашим помещениям и поговорю с клиентами — узнаю, как дела.

У нас есть три формы выяснения мнения потребителей. Прежде всего — анкета: она не очень хорошо работает для выяснения того, что хотят потребители, но хорошо работает, когда они недовольны сервисом. Затем — аудит качества обслуживания в центрах. И, наконец, самое важное: мы нанимаем независимых экспертов, которые приходят в центры и оценивают всё с точки зрения потребителя.

Существует только два способа узнать качество обслуживания: либо нанять людей, которые смотрят на всё глазами потребителя, либо говорить с потребителем напрямую. Мы очень часто практикуем и то, и другое.

Комментарий 2026 года В 2000 году это звучало как добросовестный менеджмент. Сегодня это называется «customer success». Весь современный SaaS-бизнес, весь FinTech, все маркетинговые построены на этом принципе — только теперь вместо «независимых экспертов» используются NPS-опросы, heat maps, сессионные записи и AI-аналитика. Диксон описывал методологию, которую Silicon Valley «изобретёт» заново через десять лет — и выдаст за революцию. А он просто ходил по своим переговорным комнатам и спрашивал клиентов: «Как дела?»

ОП: Каково Ваше отношение к проблемам в бизнесе?

МД: Если у вас есть предприятие, но нет проблем — у вас нет бизнеса. Значит, вы в простом бизнесе, где прибыль будет незначительна из-за сильной конкуренции.

Как я работаю с проблемами? Я их создаю, веришь или нет. Я не могу спать спокойно, если у меня нет проблем. Это один из моих любимых вопросов: «Какие проблемы? Можем ли мы делать это лучше?» Я спрашиваю об этом всех — от уборщицы до главных директоров центров. Это как подбросить полено в огонь, чтобы он ярче горел.

Мы собираем рабочие группы по преодолению проблем. Это как на конвейере по сборке машин: работник, который закручивает одну гайку, скажет как никто другой, как можно улучшить этот процесс. Может выясниться, что закручивание занимает 30 секунд, а на подбор нужной гайки уходит 5 минут. Но никто их никогда не спрашивал.

Мы даём рабочим группам ограниченное время на изучение проблемы и предложение решения. Будешь долго думать — возможность ускользнёт. Нам нужны люди, которые могут принимать решения. Мы даём им возможность принимать и нести ответственность. И мы обучаем работников принятию решений. Иногда они принимают плохие решения, но наш бизнес настолько велик, что одно плохое решение не меняет общую картину. Совершая ошибки, люди приобретают опыт.

Комментарий 2026 года Вот этот момент с гайкой — я перечитываю его в 2026 году и думаю о том, как технологические гиганты потратили миллиарды на внедрение систем управления, которые Диксон описал простой метафорой. Lean-производство, agile-методологии, kaizen — всё это он интуитивно практиковал в сети сервисных офисов. Самое поразительное другое: его принцип «создавать проблемы» — это то, что сегодня называют «культурой постоянного улучшения» и преподают в бизнес-школах как прорывную концепцию. Стэнфорд. Гарвард. Оксфорд. А один британец без диплома объяснил это лаконичнее всех.

ОП: Если бы Вам пришлось начать всё сначала, каких ошибок Вы бы постарались избежать?

МД: Я бы больше слушал с самого начала. У меня нет специального бизнес-образования, поэтому для меня очень важно слушать и применять к себе знания других людей.

Самое главное, что я узнал за последнее время — важность сильной управленческой команды. В моих прошлых предприятиях я делал всё сам и работал 18 часов в день, 7 дней в неделю. Я никогда не уделял достаточно времени обучению работников или анализу бизнеса. Я преуспевал, но я не знал, почему.

Если бы начал всё сначала — я бы работал 14 часов в день, 6 дней в неделю. Но на седьмой день я бы остановился, собрал ключевых работников и мы бы провели день в анализе того, как должен развиваться бизнес. Это вопрос осмысления и планирования перед исполнением.

Каждый месяц в Regus мы проводим один день не работая — выезжаем куда-либо и обсуждаем наш бизнес. Мы не смотрим в бухгалтерские отчёты. Мы обсуждаем то, что и как мы делаем — и почему именно так.

Комментарий 2026 года «Я преуспевал, но я не знал, почему» — это одна из самых честных фраз, которые я когда-либо слышал от успешного предпринимателя. Он не притворялся всезнающим гением. Он признавал слепые пятна. И именно этим отличается предприниматель, который строит систему, от того, кто строит культ личности. Его ежемесячные «дни без работы» — сегодня это называется «стратегические сессии» или «offsite retreat». Крупные корпорации платят консалтинговым компаниям сотни тысяч фунтов за то, что Диксон делал раз в месяц в начале нулевых, просто выезжая куда-нибудь с командой и разговаривая.

ОП: Считаете ли Вы, что большинство бизнесменов малых и средних предприятий слишком заняты текучкой?

МД: Да, именно так. Но «стратегия» — это очень опасное слово. Если бы 15 лет назад ты сказал мне о необходимости стратегии, для меня это не означало бы ровным счётом ничего. Я бы ответил: «Я делаю деньги, мне нужно управлять бизнесом, и нет у меня времени говорить о стратегии».

Для малого и среднего бизнеса это слово мало что значит. Они проще поймут, если ты скажешь им: рассмотри то, что ты делаешь, как ты это делаешь, и куда движется бизнес.

Простой пример. Все компании цепляются за крупного потребителя. Однако редко кто анализирует, какой процент прибыли приносит именно этот потребитель. Вполне может быть,

что следует сконцентрироваться на небольших потребителях, которые принесут больше прибыли.

Комментарий 2026 года Эта мысль — про «опасное слово стратегия» — актуальна сегодня ровно так же, как в 2000-м. Мне приходится объяснять то же самое владельцам малого бизнеса каждый раз, когда я веду консультации. «Стратегия» пугает. «Посмотри, что ты делаешь и куда идёшь» — не пугает. Диксон нашёл формулу языка для предпринимателей ещё тогда. Это не случайность: человек без бизнес-образования, который построил глобальную компанию, говорит на языке тех, кто тоже начинал без образования.

ОП: Вы наверняка знаете ситуацию в России. Какой бы совет Вы дали русскому бизнесмену?

МД: Россия — очень сложная страна для бизнеса, прежде всего из-за многочисленных правил и инструкций. Должно быть больше кооперации между правительством и малым бизнесом.

Ситуация очень сложная, но всё равно нужно иметь видение перспективы. Пусть это будет не пятилетний план, пусть — трёхлетний с ежемесячным анализом.

Я хочу сказать кое-что важное. Нужно идти и учиться у лидеров. Поезди, посмотри, как работают лучшие компании в твоей индустрии. Обратись к ним: «Я предприниматель, покажите мне, как вы это делаете». И часто тебе скажут: да, мы покажем — и, возможно, в будущем мы сможем быть партнёрами. Вот так возникают хорошие деловые отношения.

Есть случай в вашей истории, когда именно так и было. Пётр Первый поехал на голландскую судоверфь работать плотником — познавать, как строить суда, как вести весь корабельный бизнес. Затем вернулся и применил всё это в России, сделав её мировой величиной.

Бизнес становится глобальным. Нужно либо вливаться в глобальный рынок, или глобальный рынок вынудит это сделать. Русские компании находятся даже в более выгодном положении: они могут начать с самого начала, не неся груза традиций.

Комментарий 2026 года Читая этот совет сейчас, я ловлю себя на горьком ощущении двойственности. С одной стороны — он был абсолютно прав: глобализация неизбежна, учиться у лидеров необходимо, и те российские предприниматели, которые последовали этому принципу в 2000-е и 2010-е, построили масштабные компании. С другой стороны — сегодня геополитическая реальность сделала этот совет несравнимо сложнее в исполнении. Диксон говорил о мире открытых возможностей. Мир изменился. Но сам принцип — учиться у лучших, искать партнёрства, не замыкаться — не устарел. Изменились маршруты, но не направление.

Хроника после 2000 года: что произошло с Марком Диксоном

Интервью закончилось. Мы пожали руки, и он ушёл — как и обещал — поговорить с клиентами центра. А потом началась одна из самых турбулентных историй в британском бизнесе последних двадцати пяти лет.

2001–2003 Крах доткомов уничтожил крупнейших клиентов Regus. Акции упали на 90%. Диксон мог продать компанию — не продал. **2004–2010** Постепенное восстановление. Реструктуризация, выход на новые рынки, фокус на малом и среднем бизнесе. **2010–2019** Ребрендинг в IWG. Создание зонтичной структуры брендов (Regus, Spaces, HQ, Signature). Глобальная экспансия в Азию, Африку, Латинскую Америку. **2020–2021** COVID-19. Краткосрочный удар по офлайн-пространствам — и немедленный разворот: гибридный формат работы взрывает спрос на гибкие офисы. IWG оказался в правильном месте в правильное время. **2021** Sunday Times Rich List оценивает состояние Диксона в 1,437 млрд фунтов стерлингов. **2022–2026** IWG продолжает глобальный рост. Диксон — один из немногих предпринимателей, чья идея 1989 года стала стандартом индустрии в 2020-е. Оценка состояния — около 1,3 млрд долларов.

Разбор: что он предвидел, чего не видел

Что оказалось пророческим

Гибкость как продукт. В 2000 году Диксон уже продавал не «метры», а «сервис» — краткосрочные контракты, инфраструктуру, переговорные по требованию. Сегодня весь tech-сектор строится на подписочных моделях и «as-a-service» принципах. Он это придумал для физического пространства ещё в 1989-м.

Глобальная сеть вместо одного флагмана. Пока конкуренты строили один грандиозный HQ-офис в центре Лондона, Диксон строил распределённую сеть. Это оказалось идеальной архитектурой для мира, в котором люди работают из разных точек.

Сила МСБ. Он чётко видел: глобальная экономика держится на малом и среднем бизнесе. Именно этот сегмент стал главным покупателем гибких офисов. Не корпорации — хотя и они тоже — а тысячи небольших команд, которым нужен профессиональный адрес без 10-летнего договора аренды.

Чего не было видно в 2000 году

Zoom и асинхронная работа. В интервью Диксон не упоминает сценарий, при котором люди работают из дома не потому что им лень приехать, а потому что это эффективнее. Он видел мобильность — но не полную «развязанность» от физического пространства.

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.