

ДЕНИС ЯХНО

**Бизнес — это не подвиг.
Это работа!**



СПОКОЙНО - ЖЕСТОКО - БЕЗ ПАФОСА.

Отменяет детские иллюзии о «героях в белых воротничках».

Бизнес — это не салют, а грязь, бессонница и
принятие решений под обстрелом.

Денис Яхно

Бизнес - это не подвиг. Это работа!

«Автор»

2026

Яхно Д.

Бизнес - это не подвиг. Это работа! / Д. Яхно — «Автор», 2026

Спокойно, жёстко, без пафоса. Отменяет детские иллюзии о «героях в белых воротничках». Бизнес - это не салют, а грязь, бессонница и принятие решений под обстрелом.

© Яхно Д., 2026

© Автор, 2026

Содержание

От автора. 2026 год	6
2019	7
Про Новый год и текилу (1999 и 2019)	7
Гастро-рынки и самообман	8
Удары в спину (про то, что бизнес — не жизнь)	9
Курсы миллионеров (про то, как не продавать айфон, а продавать будущее)	11
Дилер не дебил (и что будет, если производитель решит всё делать сам)	12
«Тихий океан» (про то, что война — дело вечное)	13
Мертворождённые	14
Боец и крыса (про то, что бизнесмен всегда один)	15
Продажа «воздуха» (и почему консультанты бедные)	16
Замес успеха (про религию, несамостоятельность и почему у нас не работают европейские схемы)	17
Быть в заднице и зачем читать Бальзака	18
Ждуны - пассивные продавцы против активных	19
Проблемы миропонимания в консалтинге (коротко и без розовых соплей)	20
Затейники или почему посредничество в консалтинге — пустая трата времени	21
На матрасе за руном (про цели, которых нет)	22
Хобби и бизнес (как их не путать)	23
Крейсер на шампуре. Зачем нужен бизнес-план	24
Минное поле (про чувство опасности, которого нет у молодых)	25
Выгода сильнее морали. История одного предательства	26
Ветряные мельницы. Как бороться с KFC	27
Каша денег. Иди туда, где конкуренты	28
Нарядные (выходцы из корпораций)	29
Ты помнишь, товарищ? (про 90-е и молодёжь)	30
Реки и речушки. Ищите финансовые потоки	31
Возможны варианты. Моя модель работы	32
Сеем бабки (про мифы, венчур и 90% «лохов»)	33
Злые люди (про бесплатные спикеров и фермеров, которые не платят)	34
Самый главный человек	35
Суть в образовании (математики, физики, врачи, военные, журналисты)	36
Вижу цель (про то, что цель определяет всё)	37
Проверь проект. Лайфхак от 2019	38
Ну не бизнес это! 9 маркеров, что перед вами не бизнесмен	39
Утром деньги (про сайты, соцсети и главное — стратегию)	40
Жажда наживы (про то, без чего космических состояний не бывает)	41
Пельмени. История завода «Шельф», 1995	42
Сорок две минуты (про медицину и консалтинг)	43
Большие батальоны. Один в поле не воин	44
Партнёром к конкуренту. Лучшая стратегия	45

Третье лицо. Как выиграть переговоры	46
Не дали отжать. Один кейс, 21 день	47
Про качество	48
Кастрированный онлайн. Офлайн — для дела, онлайн — для денег	49
Управляя рассирай. Сингапурский менеджмент, 1998	50
Конец ознакомительного фрагмента.	51

Бизнес - это не подвиг. Это работа!

От автора. 2026 год

Перед вами — мои заметки. В этом издании за 2019 и 2020.

Сначала я хотел их отредактировать. Убрать повторы. Сгладить углы. Но потом подумал: а зачем?

За эти годы многое успело поменяться: гастро-рынки, фудкорты, коворкинги, кулинарии, фудтех. А люди — нет. Их страхи, иллюзии, вера в волшебство и нежелание брать деньги — остались.

В 2020 я написал про Philips. Бритва — входной товар. Все купили. А потом, без всяких «если», купили всё остальное. Это про бизнес. Про витрину и подкладку.

В 2019 я написал про текилу, пельмени, бандитов и то, как вырезают совесть. Это про жизнь.

Одно без другого не работает.

Читайте с любого места. Но лучше — с Нового года. С того самого, когда мир снова обрёл краски, а потом снова их потерял.

Денис Яхно 2026

2019

Про Новый год и текилу (1999 и 2019)

**Просыпаешься утром — и всё серое. Небо, город, люди, мысли.
Единственный выход — снова выпить. Тогда возвращаются краски.**
Сергей Лукьяненко

Это Сергей Лукьяненко написал двадцать лет назад. Но сегодня, 1 января 2019, я понимаю это иначе.

В 1999 я приехал на работу в кафе «Кофе Клуб» на Маяковской. Сингапурцы устроили в фойе концертного зала Чайковского целый ресторанный комплекс. Французская пекарня, кафе-мороженое, бар — и я, управляющий.

Новый год отпраздновали бурно. К часу дня я на такси прибыл, чтобы в три открыть двери. Состояние — адское. Много выпили, чуть не подрались, бывшая жена пришла в гости к соседям (а я был, конечно, не один).

Одно знал точно: китайцев сегодня не будет. Начальство — малаец и китаец, их всех звали «китайцами». Но китайцев нет.

Открылись. Я сел за столик, выпил три двойных эспresso. Покурил. Понял: с головой надо что-то делать.

Толик Юрченко, бармен, посмотрел на мой кислый вид и предложил мексиканский кофе: двойной эспresso, сироп, текила. Бухать на работе не в моих правилах. Но Новый год, похмелье, отсутствие начальства — я согласился.

Толик быстро сделал «лекарство». Я выпил, закурил — и улетел. Мир снова обрел краски.

Попросил второй.

Второй мексиканский и сигарета настроили на безмятежность. Сижу, смотрю на спящий народ — и вижу Юна. Мой непосредственный начальник. Операционный директор.

Если бы в тот момент грянул гром, я бы удивился меньше.

Пытаюсь встать — не могу. Раз, два, три. Текила сделала своё.

Юн поржал надо мной. Попросил удалиться в менеджерскую. Сказал, что русские все одинаковые, Новый год без пьянства невозможен. Принял смену на себя.

Прошло двадцать лет. Я сижу дома. Краски тусклы. Через часик их раскрасит бутылка совиньона.

Новый год и жизнь продолжают. Просто теперь я знаю: краски возвращаются не всегда. Иногда их нужно создавать самому. Кофе, текила, работа — это всё временное. Постоянно только одно: решение.

Гастро-рынки и самообман

На рынке новая истерия. Гастро-рынки, фуд-корты. В Москве скоро откроется больше десяти. Площади — от тысячи до семи тысяч метров.

Целый торговый центр. Только вместо магазинов — прилавки с едой.

Инвесторам некуда вкладывать. Они смотрят на европейский успех трёх рынков. И думают: «Засажу деньги в десять проектов. Хоть два принесут прибыль».

Время такое, что ошибаться нельзя. Время утекает.

1 января мы с женой пошли гулять. Сели в метро, вышли на Тверской. Протискивались среди таких же, как мы. Толпы — как в час пик.

Вспомнил Барселону, рынок «Бокерия». Там всегда так. И поэтому он успешен. Человека, который пришёл тратить деньги, ничто не остановит. Ешь, пей, гуляй.

Вот если бы у нас на Тверской было всегда как 1 января — тогда можно было бы снять помещение в Гнезниковском переулке. Один проект кормил бы всех. Один! Не двадцать.

Фуд-корты могли бы заменить магазины. Если бы создатели понимали, как изменилось сознание людей. Если бы знали: дом строят с фундамента, а не с крыши.

Но нет. Засаживают миллионы в «людей тусовки». Надеются: «Авось придумают что-то весёленькое». Не придумают. Веселиться и созидать — разные вещи. Как стендап и научная лаборатория.

Сейчас правильно сделанный фуд-корт способен стать центром притяжения в районе. Если город лишён туризма.

Сочи, Питер, Владивосток — там с туризмом всё отлично. Им нужны такие рынки с местной кухней. Любой рынок основан на локальной еде.

Инвесторам нужен мозг в команде. Если его нет — я сдаю свой в аренду.

Удары в спину (про то, что бизнес — не жизнь)

«Это война. А война преступна всегда. Всегда, во все времена, в ней будет место не только героизму и самопожертвованию, но и предательству, подлости, ударам в спину. Иначе просто нельзя воевать. Иначе — ты заранее проиграл.»

Сергей Лукьяненко

Это снова Лукьяненко. Но я эти строки вспоминаю, когда вижу, как рушатся партнёрства.

Коротко о том, что я понял за двадцать лет:

- Самое ценное в бизнесе — не быть профи в чём-то одном. Понимать законы, по которым он живёт. И почему он вообще существует.
- Бизнес — не жизнь. Здесь главное — отношение к деньгам. Не к людям. Если человеку нужны деньги — с ним можно договориться. Если человеку нужен человек — он предаст деньги. А следом — и бизнес.
- Обычный человек ищет комфорта с другим человеком. Бизнесмену комфортно с самим собой. Остальные его не интересуют. С ними он общается через деньги.
- Обычный человек ведёт дела с друзьями. Потому что не понимает разницы между дружбой и деньгами. Бизнесмен всегда разделяет. Дружба и бизнес вместе — как кошка с собакой в одной клетке.
- Обычный человек привирает для полноты картины. Для него это мелочь. Бизнесмен, который это видит, понимает: перед ним не партнёр. Чёрное — чёрное, белое — белое. Ясность и реализм — это возможность сначала спастись, а потом заработать.



Курсы миллионеров (про то, как не продавать айфон, а продавать будущее)

- Я продаю курсы по съёмке на айфон.
- Отлично. Продай мне.
- После обучения ты сможешь делать красивые фото. Показывать друзьям. Правда, это круто?
- Не круто. Кому это интересно? Только фанатам. Их 10%. А 90% нужно другое.
- Что?
- Деньги.
- Он не понял.
- Сейчас целые сериалы снимают на айфон. Миллионы поднимают. Куча аппаратуры не нужна. Только ум и смекалка.
- Так...
- Ты продаёшь не курсы. Ты продаёшь возможность стать миллионером. Известным фотографом. Сделать выставку. Продать её тем, кто в теме.
- Охренеть...
- Этот разговор у меня был в декабре 2018. Клиент из уральского города. Он изменил позиционирование — и продажи выросли в три раза за десять дней.

Дилер не дебил (и что будет, если производитель решит всё делать сам)

Прочитал статью: «Дилеры — всё, конец».

Материал надуманный. Не случится.

- Дилер — продавец. Вы можете быть крутым разработчиком. Но если у вас нет мозга и безнравственности продавца — брендом вам не стать. Как короля делает свита, так бренд делают те, кто его продаёт.

- Дилер не дебил. Дилер больше производителя знает, что нужно потребителю. В конкретном месте. В конкретное время.

- Дилер знает особенности людей. И может вложить свою модель «необходимости» в головы.

- Производитель не может быть одновременно в ста точках. Физически и финансово. А дилеров — сколько угодно.

- Бизнес дилера не зависит от среды. Он зависит от того, понимает ли дилер, что его суть — продажи. Если понимает — выживет.

Продажи — это путь мифотворца. Настоящие продавцы — мифотворцы. И точка.

«Тихий океан» (про то, что война — дело вечное)

Смотрю сериал «Тихий океан». Понимаю: я глобально занимаюсь тем, что ставлю парней обратно в строй. Когда им становится худо. Когда сомнения.

За три часа они понимают: «война» дело вечное. Нужно учиться «воевать». Тогда победишь.

Сериал реалистичный. Только там я увидел реальный секс с прелюдией за две минуты. Везде пропагандируют на час.

Всё верно говорят: сериал суперреалистичный.

Мертворождённые

Лето 2017. Иду по Замоскворечью. Встреча в новой сети ресторанов. Люди заинтересованы. Место странное. Энтузиазм владельцев зашкаливает. Но сумма, которую они называют, вчетверо меньше нужной. Раскланиваюсь и ухожу.

Август 2017. ТРЦ «Атриум». Яркие «профессионалы». Взахлёб рассказывают о супер-проекте. Я говорю о реалиях. Мне, если честно, всё равно. Итог ясен. Концепцию не называют. А я понимаю: то, что мертво, умереть не может.

Осень 2017. Абсолютно вменяемый человек из другого города заказывает концепт. Договариваемся: сопровождение — на мне. Концепт уходит по почте. Заказчик пропадает. Сильно занят реализацией.

Декабрь 2017. Поставщики того самого ресторана в Замоскворечье ищут владельцев. Кредиторы — банк — уже забрали ресторан.

Ноябрь 2017. Рестораторы с серьёзной концепцией открылись. Безрезультатно. Понтов нет. Спрашивают, что делать. Рецепт даю. Третий месяц размышляют.

Три истории. Разные. Суть одна.

Боец и крыса (про то, что бизнесмен всегда один)

В спецназе есть испытание. В маленькую комнату помещают бойца без одежды и крысу. Задача — уничтожить крысу голыми руками.

Крыса, загнанная в угол, — смертельное оружие.

В трёх случаях из десяти побеждает крыса. Боец гибнет.

Каждый день в бизнесе — такая же борьба. С одной стороны: люди, власть, конкуренты, партнёры. С другой — сам бизнесмен.

Бизнесмен всегда один.

Поэтому:

- Он выживает, только если осознаёт: он один. Всегда.
 - Команда есть. Он — командир. От него зависит жизнь бойцов. Не перегореть? Только когда знаешь: никто не прилетит на выручку.
 - Если надеется на волшебника в голубом вертолёте — погибнет. И команду утянет.
 - На понты идут снайперы. Не высовывайся.
 - Загнал кого-то в угол — жди ответа. В бизнесе сила не всё.
- Решают ум и способность договариваться.



Продажа «воздуха» (и почему консультанты бедные)

— Рассказывай, чем занимаешься.

— Я консультант. Помогаю людям открывать рестораны.

— Бизнес на чём?

— Это и есть бизнес. Помогать людям.

— Бизнес — это ты. Основная задача — помочь себе. Рассказывай, как.

— Приходит человек. Говорит, хочет открыть ресторан. Я понимаю, что не получится.

Отговариваю.

— А взамен предлагаешь?

— Нет. Моя задача — помочь.

— Почему ты считаешь, что ему нужна прибыль? Он сам про неё говорит?

— Нет. Но бизнес разве не про прибыль?

— Ресторанный бизнес в Москве не «про заработать». А «про потратить». Человек после тебя пойдёт к другому. И они сделают то, что ему нужно. Ты без денег. Зачем?

Это реальная консультация, декабрь 2018. В итоге клиент поднял цены в два-три раза. Перестал спрашивать о мотивах. Делает то, что просят.

Такое часто. Консультанты стесняются продавать «воздух». Делают для клиента больше, ущемляя себя.

Консалтинговый бизнес — такой же бизнес. Как торговля автозапчастями. Только вместо запчастей — услуги. Разницы нет.

Замес успеха (про религию, несамостоятельность и почему у нас не работают европейские схемы)

Отгремели праздники. Многие, включая меня, лихо отплясывали под мелодии 80-х и 90-х. Который год — всё едино.

Кто-то говорит: «Там наша юность». Кто-то: «Поминки по стабильности».

Дело в другом. Наш человек не умеет радоваться без внешнего «раздражителя». Без того, кто развлекает.

В России Бог приходит сразу. Крещение, крестик, храмы с золотом. Церковь была ядром жизни. Определяла развитие, «назначала» государей, отлучала от лона. Люди с детства впитывали: «Здесь всё заранее знают. Сам ты почти никто».

В католицизме первое причастие в семь-восемь лет. Важна осознанность. В России — с рождения. Ибо неосознанность — наше всё.

Именно поэтому никто из государевых людей не ездит на троллейбусе. Бог сейчас не со всеми. На остановке порвут. Или агрессия, или слушаем кого-то. Третьего не дано.

1 января я гулял по Тверской. Через каждые пятьдесят метров — сцены. Представления. Людей надо занимать. Толпа — страшная сила.

Наш народ самостоятельно жить не умеет. Само-не-достаточность.

Когда кто-то пытается перенести европейский бизнес в Россию, он не понимает, на чём у нас замешан успех. Клянёт всех вокруг.

С виду люди одинаковы. Но успех определяет отношение к жизни, культуре, религии, себе. У нас принято слушать кого-то сверху. В Европе — самого себя.

Быть в заднице и зачем читать Бальзака

«Кто не торгуется, тот ничего и не заплатит.»
Оноре де Бальзак, "Утраченные иллюзии"

В середине 80-х мой родной дядя организовал международный бизнес между СССР и Европой. Работая во Внешторге, он договорился о создании посреднической компании. Сталь из СССР в Европу. Убедил, создал, руководил.

В 1991 приватизировал «лавку». За десять лет «намыл» невероятное состояние.

Окружению он часто говорил: перед тем, как заняться бизнесом, обязательно прочтите Бальзака. Особенно «Утраченные иллюзии».

На встрече в этом году парень двадцати трёх лет спросил: «Как быстро стать циничным и трезво смотреть на жизнь?»

Я ответил: очень просто. Нужно очень долго быть в заднице. Тотально выживать.

Этому учат на войне, в заключении, в долговой тюрьме, в голоде. У меня первого и второго не было. С третьего по пятое — в полном объёме.

В обычной жизни этому можно научиться в книгах.

Бальзак — монстр по обучению цинизму. Если надо — велкам.

Ждуны - пассивные продавцы против активных

Вчера встречался с товарищем. Развивает крупную розничную сеть.

Спрашиваем: почему инженеры компании-производителя сами не спрашивают у клиентов, что не так? И как улучшить?

Я рассказал, в чём суть разницы.

Первые (инженеры, консультанты, разработчики) сидят на попе ровно. Ждут, кто обратится. Адепты пассивных продаж. Реально работают с 10% рынка.

Вторые активно продают сами. Ничего не ждут. Рубят рынок так, что щепки летят. Имеют весь рынок.

Если первые начинают работать по модели вторых, они рано или поздно спросят себя: «На хрена я занимаюсь этой лабудой?» И перейдут во вторые.

Но чтобы начать продавать самому, нужно преодолеть страх. У первых он есть. У вторых — нет.

Страх собственного бизнеса.

Проблемы миропонимания в консалтинге (коротко и без розовых соплей)

- Консалтинг — не помощь. А продажа услуг. Покупатели — люди, которые зарабатывают деньги. Они не понимают тех, кто пытается помочь бесплатно.
- Консультанты — бизнесмены. Но их сайты направлены на «помощь». Слово «консалтинг» снижает запросы. В России оно запрещённое. Потому что менталитет бизнесменов говорит: «Консультант — аферист». Спасает только одно: персональный бренд.
- Восемь из десяти консультантов работают по запросам. Пассивно. Коммерческие компании сами ищут клиентов. В этом разница.
- Клиенты консультантов — средний и крупный бизнес. А маркетинг — для микро и малого. Консалтинг нужен тому, кто зарабатывает деньги. А не тому, кто повышает самооценку.
- Деньги для консультантов — второстепенны. На первом месте — создание лучшего продукта. Желание быть полезным. ПОМОГАТЬ, не зарабатывая.
- Владельцы консалтинговых компаний считают, что занимаются чем-то третьим. Им стыдно продавать «воздух». Они делают для клиента больше, ущемляя себя.
- Консалтинговый бизнес — такой же бизнес, как торговля автозапчастями. Разницы нет. Для клиентов — тоже.
- Главная задача владельца консалтинговой компании — не работать самому. А продвигать компанию через себя. Владелец — это и есть компания в глазах заказчика.
- Консалтинговый бизнес привлекает высокой маржой. 50—60% вместо обычных 30%. Этим он и отличается. Ничем больше.

Затейники или почему посредничество в консалтинге — пустая трата времени

Осенью позвонили из одной крупной уральской сети. Попросили приехать.

Инициатором звонка оказался начальник кадрового департамента. А позвонила девушка, отвечающая за корпоративную этику.

В общем, пообщался со сказочными персонажами. Выяснилось: никакой необходимости в моём выезде нет. Генеральное руководство вообще не знает, зачем это нужно. Я попросил связать меня с руководством — и на этом всё кончилось.

Стандартный «порожняк». Рождённый пляшущими с персоналом.

За пятнадцать лет я понял: посредничество в консалтинге заканчивается ничем. Пока ближний сам не поймёт, что ему это необходимо, — бесполезно.

Как с врачами. Можно лбом расшибить, отправляя к врачу того, кто не понимает зачем. Пока не прижмёт — ничего не сделаешь.

У нас болезни не выявляют на ранней стадии. И дело не в медицине. А в том, что люди не понимают: профилактика — основа долгой жизни.

Не приучены. Ни в медицине, ни в бизнесе.

На матрасе за руном (про цели, которых нет)

На одной консультации клиент рассказал о своей «цели»: через несколько лет зарабатывать сто миллионов рублей прибыли в месяц.

Сейчас он зарабатывает не больше пятисот тысяч.

Это как рыбак в надувной лодке, который грезит, что станет владельцем океанского сейнера.

- Прибыль меньше 500 тысяч в месяц — микробизнес. Нет модели для масштабирования.

- 500 тысяч — малый бизнес. Модели всё ещё нет.

- 1 миллион — есть зарисовка модели. Можно начинать масштабировать.

- 5 миллионов — чёткое понимание модели. Появляется спортивный интерес.

- 10 миллионов — модель зафиксирована. Стратегия масштабирования. Соревнование с самим собой.

- От 50 миллионов — новые бизнесы, новые модели. Прибыль как результат понимания мира.

Сидит рыбак, смотрит на горизонт. И для него он недостижим.

Хобби и бизнес (как их не путать)

Всё чаще попадают бизнесмены, которые забросили прибыльное дело и занимаются тем, что денег приносит мало, но удовольствия — полон дом.

Хобби. Требуется постоянного включения. Качество на первом месте. Невозможно масштабировать — нельзя масштабировать самого себя. Денег приносит мало (или ноль). Удовольствия — много.

Бизнес. Организованное движение к цели. Деньги на первом месте. Качество параллельно. Можно масштабировать. Денег приносит много. Удовольствия — чаще всего ноль.

Консалтинг для меня — хобби. Качество и репутация на первом месте. Масштабировать почти невозможно. Не даёт много денег. Но приносит удовольствие от крутых результатов клиентов.

Но есть и бизнес. Организация продаж и посреднические услуги. Я это не сильно пиарю — клиентов и так много. Бизнес построен на цинизме и отлично масштабируется.

Подумайте: где у вас хобби, а где — бизнес? И займитесь делом.

Крейсер на шампуре. Зачем нужен бизнес-план

Представьте корабль, выходящий в океан. Сияет, как с иголки. Инвестор потратил кучу денег. Команда набрана. Кители отглажены. Кокарды сверкают.

Рубят канаты. Вперёд!

А туман дикий. В трёх метрах ничего не видно.

Плывут, красота. Вдруг слева — залп. Боевые снаряды враждебного линкора.

Нет плана — красивый стартап пойдёт ко дну. Есть план — пушки кораблика быстро подавят надежды конкурентов.

Отбились. Плывут дальше. Вдруг — мель. Её раньше не было. Чья-то мачта скребёт по днищу.

Нет плана — кораблик насадится на мачту, как мясо на шампур. Рыбы съедят.

Есть план — команду готовили к таким траблам. Вариантов продолжить движение много.

Большинство планов, которые я видел, рассказывают о няшках — членах команды. О красоте униформы. О короле красоты — капитане.

А вот по теме — ничего.

Минное поле (про чувство опасности, которого нет у молодых)

90-е. Малиновые пиджаки. Золотые цепи с палец толщиной. Ражеро или Cherokee означают: владелец — или бандит, или авторитетный бизнесмен. Что одно и то же.

Чтобы что-то предпринять, надо знать, кто «крышует». Кто «стоит» за партнёром.

Не бизнес — минное поле.

Общаясь с ребятами 20—35 лет, я поражаюсь их полному отсутствию чувства опасности.

Они разжигают костёр на складе пиротехники. Всё взлетает на воздух. Они недоумевают: «Почему? Мы же всё делали по уму».

Вам бы пришлось в голову купить бизнес без записи в учредительных документах? Расписка от руки — максимум.

Соглашение о партнёрстве — переписка в WhatsApp.

Договор о поставке — слова без подтверждения.

И таких случаев — множество. Если бизнесмену от 20 до 35.

Причина — в литературе, где чёрным по белому написано: «Деньги — ничто, удовольствие — всё».

Выгода сильнее морали. История одного предательства

Сделали молодые люди бизнес. Один позвал другого — потому что самому было страшно.

Встали на ноги. Окрепили. Зарабатывают. Расширяются.

Тот, кого позвали, нашёл ментора. Ментор порекомендовал отжать бизнес партнёра.

Подумал — и начал.

А тот, кто всё начинал, видя в партнёре друга, стал сдавать позиции. Решил оставить бизнес партнёру и начать другой.

Дружба и отношения натолкнулись на выгоду. Пока побеждает выгода. Она сильнее морали.

Что будет дальше? Партнёр продавит друга. Друг откроет новый бизнес. Но ощущение поражения останется навсегда.

Репутация — дело такое. Один раз не дал сдачи — клеймо на всю жизнь.

Поэтому, если уж влез в бизнес — защищай свои пределы. Друзей здесь нет.

Ветряные мельницы. Как бороться с KFC

Снова запрос от региональной компании: «Как защититься от мировых брендов?»
KFC, Макдоналдс, Бургер Кинг.

Коротко о фастфуде:

- Фастфуд — не ресторанный бизнес. Это высокомаржинальный сегмент ритейла. Живёт по законам ритейла.
 - Фастфуд интересен банкам и крупным инвесторам. Высокий вход и быстрое масштабирование.
 - Задача региональных операторов — заработать любой ценой. Задача крупных — потратить. Чем больше, тем лучше.
 - Настоящий фастфуд — «дневной клуб» для молодой аудитории. Ключевая «точка входа» — не качество еды, а коммуникация. Маркетинг.
 - У региональных операторов маркетинга нет. Оперативный маркетинг решает операционные задачи. Не задаёт тему.
 - Маркетинг современного фастфуда — голова бизнеса. Ему подчиняются все.
 - Крупные мировые бренды не занимаются общепитом. Они встают на мощные финансовые потоки ПОСРЕДСТВОМ общепита.
- Бороться с ними — как бороться с ветряными мельницами.

Каша денег. Иди туда, где конкуренты

Когда человек решает, чем заняться, в 90% случаев пытается найти нишу, где нет конкурентов. Или мало.

Причина — неверное мышление.

Если в нише мало конкурентов — качать там нечего. Гипотезы ошибочны. Развиваться некуда.

Нужно смотреть туда, где рынок кишит деньгами и конкурентами. Там каша будет всегда. Никакая «цифра» её не сковырнёт.

Ниш таких — легион. Но не все туда готовы залезть.

На встрече с партнёром обсуждаем клиента. Молодой человек думает, куда податься. Бизнес есть, но скоро кончится. Поджимают.

Мы улыбаемся и говорим: ничего не изменится. Нужно изменить мышление. Убрать наивность и иллюзии. Жать на гашетку дальше.

Ничто не меняется под луной. Сотни лет прошли, а труды Монтеня, Сенеки, Макиавелли и Сунь-Цзы — в эпицентре трендов.

Бизнес — товарно-денежные отношения между людьми. А люди — это не только х... на блюде. Но стандартные желания, стремления, страхи.

Прочти — и делай.



Нарядные (выходцы из корпораций)

Всё чаще встречаю выходцев из корпораций. Их легко отличить. Нарядно выглядят. Обучены строевой подготовке. Верят в команды как в бога. Много говорят — но не про деньги.

Им деньги не нужны.

Зачем они выходят из надёжных стен корпораций? Для чего создают новые структуры с дорогими сотрудниками?

Свобода. Liberty. Бегство от чужого режима к своему.

Примеры:

- Крупный управленец из госструктур. Летаёт в регионы бизнес-классом за гонорар в 50 тысяч. Ему важны не деньги, а свобода и развлечения.

- Выходец из крупной структуры создал компанию. Перебивается скромной зарплатой. Платит команде в разы больше. Усложняет процессы, но не повышает своё состояние.

Если увидите такого — не пугайтесь. Идите своим путём. Это не конкуренты. Со временем они станут на вас работать.

Из человека можно вытащить корпоративную среду. Но нельзя вытащить корпоративную среду из человека.

Ты помнишь, товарищ? (про 90-е и молодёжь)

Помните 90-е? Я спрашиваю тех, кому сейчас за сорок.

Тогда мы каждый день были готовы умереть за своё дело. Реально лезли под пули. Реально выживали, ставя на кон жизнь.

Годы идут. Иных уж нет, а те далече.

А когда я задаю этот вопрос людям 20—37 лет, они выпучивают глаза. В 95% случаев говорят, что такая жертва для них невозможна.

Теперь понимаете разницу?

Наше поколение готово защищать свой бизнес. Крепко.

Молодёжь, если по-серьёзному попросить, отдаст сразу. Сначала отдаст бизнес. Потом дом. Потом страну.

Если уж своё не нужно — чужое и подавно.

Реки и речушки. Ищите финансовые потоки

Бизнес — не основное, чем должен заниматься предприниматель. Основа — в финансовых потоках.

Есть поток — разбивай стоянку, ставь бизнес, качай. Нет потока — не смотри туда. Если он в глаза не бросается — его там нет.

Что часто выдают за бизнес? Странные телодвижения. Почти шаманские. Чтобы привлечь дождь из клиентов.

Но мельничное колесо прибыли крутит именно финансовый поток.

Ищите реки. Бейтесь за них. Ручьи оставьте остальным.

Возможны варианты. Моя модель работы

Я начинаю любое сотрудничество с обязательной встречи.

На ней я ввожу человека в мир бизнеса. Люди часто полны иллюзий. Думают, что жизнь и бизнес — одно и то же. Нет.

«Точка входа» — освободить чердак-мозг от ненужного. Нужно расставить в порядке. Дальше варианты.

- **Сопровождение бизнеса без внедрения внутрь.** Как мощный прожектор тёмной ночью. Всё видно. Мы рядом. Готовы предоставить всё, что нужно.

- **Развитие бизнеса через изменение управления.** Предоставление ресурсов на партнёрских правах. Заранее видно, на сколько увеличится прибыль.

- **Создание нового бизнеса на основании разных экспертиз.** Я — спец по коммуникациям. Вижу, где деньги и как их взять. Мое дело — дать карту, показать направление, собрать нужных людей. Остальное сделают партнёры.

«Точка входа» всегда одинакова.

Сеем бабки (про мифы, венчур и 90% «лохов»)

В одном комментарии написали: «Нельзя создать спрос, можно его удовлетворить». Это не так.

Спрос покупателей — максимум 10% потребителей в нише. Те, кому реально надо. Но продукт покупают ещё 90%. Те, кому не надо, но им умело его продали.

Спрос можно создать. Посмотрите на Apple.

Почему об этом пишут в таком ключе? Потому что бизнес — мифотворчество. Без него он не проживёт и дня.

Нужно сеять фейки так же, как венчурные инвесторы сеют деньги.

Многие знают суть венчура. Инвесторы знают:

- 80% инвестиций не вернутся никогда.
- 10% вернутся с коэффициентом 1.
- 6% — с коэффициентом 3.
- 4% — с коэффициентом 10.

Вся венчурная байда — ради 10% проектов.

Есть большое бабло — как облако. Активы разных инвесторов. Управляемое конкретными людьми. Они сеют деньги через известных людей. Те имеют процент с каждого вложенного рубля. Неважно — вернутся они или нет.

Сеют значительно больше, чем убирают.

Злые люди (про бесплатные спикеров и фермеров, которые не платят)

Пару недель назад написала девушка. Организатор сельскохозяйственного форума. «Добрый день, Денис! М. сказал, что Вы добрый, понимающий человек».

Я смекнул: сейчас попросят сделать бесплатно.

Ответил: «Добрый день. Я очень недобрый, циничный человек, но хороший бизнесмен. Лекции — за деньги. Для вас я просто злой».

Она: «Меня о Вас неверно информировали. Вы действительно злой».

Я позвонил М. Он сказал: «Да, форум проводим. Делиться баблом не намерены. Фермеры и так хорошо слушают бесплатных спикеров за билет по 30 тысяч».

Раньше написал другой товарищ с Южного Урала. Тоже не платит спикерам. Тоже расстроился. Посчитал меня барыгой.

Когда слышу о таком, рекомендую не работать с подобными организаторами. Толку будет ноль. Люди заплатили деньги не для того, чтобы послушать экспертизу. А чтобы пообщаться в кругу себе подобных.

Театр. Только вместо актёров — гладиаторы-рабы. Ждут своего Спартака.

Самый главный человек

Встреча по новому бизнесу. Партнёры — создатели онлайн-платформы для увеличения продаж. Допиливают продукт.

Не продают.

Созидатели считают: продукт покупают, если он необходим. Главное — допиленные грани со всех сторон.

Но продукт — не то, что видит разработчик. А то, что видит покупатель.

Созидатель хочет улучшить мир. Его продукт приобретут не более 10%.

Продавцу такое качество не нужно. Он понимает: основная аудитория не будет вникать в суть. Ей важны вершки.

Продукт в понятной «глянцевой» обложке купят всегда и везде. 90% никогда не слышали про Паваротти. Зато отлично «хавают» Баскова.

Я переупаковал продукт лицом к покупателю. Моментально сказалось на продажах.

На будущее: хотите славы внутри сообщества — «пилите» до победного. Хотите длинных рублей и масштабный бизнес — берите продавцов.

В бизнесе продавец — самый главный человек.

Суть в образовании (математики, физики, врачи, военные, журналисты)

Я выявил тенденцию. То, на чём фокусируется бизнесмен, определяет его образование.

- *Математики* — склонны к масштабированию. Видят бизнес как цифры с нулями. Спецы в тиражировании. Проваливаются в управлении, маркетинге и создании продукта.

- *Физики, инженеры* — созидатели. Создают продукт. Тяжело даётся упаковка, маркетинг, масштабирование.

- *Врачи* — хотят помочь всем. Им сложно быть бизнесменами. «Светя другим, сгорая сам». Зато понимают людей. Могут достучаться до сердец.

- *Военные* — управленцы. Видят мир без розовых пони. Им чужды иллюзии и маркетинг. Раскрываются в масштабных проектах.

- *Журналисты* — звёздоболы. Переливают из пустого в порожнее. Зато отличные упаковщики. Знают, что «схавает» социум.

Недовольны результатом бизнеса? Подумайте, какой фундамент мешает.

Вижу цель (про то, что цель определяет всё)

Большинство заботит настоящее. О будущем задумываются те, у кого сейчас всё хорошо. Успешным стать просто. Нужно на каком-то этапе понять: цель определяет всё.

Цель жизни — горизонт. Она не может быть материальной. Это настрой, состояние, желание.

Моя цель — объединение людей и упрощение их жизни через обмен информацией.

От цели зависят ценности. Ценности бизнеса зависят от ценностей владельцев.

Важно не окружать себя интересными людьми, насильно добавляясь в друзья. А заниматься тем, от чего прет. Тогда люди сами будут искать вашего общества.

Мир подкинет успех. Если только вы ничего не перепутали. Если цель ложная — мир повернётся к вам попой.

«Игла» успеха — не в яйце. А в голове. В качестве и направленности мыслей.

Видите цель?

Проверь проект. Лайфхак от 2019

Есть один метод: нужен вам проект или нет.

Наш мозг заранее знает результат. Мы просто не верим сигналам.

Вот у вас проект. Но что-то не то. Будущее под вопросом. Люди не те.

Откажитесь от проекта. Напишите клиенту об отказе.

Через час посмотрите на себя.

Если стало легко — всё правильно. Если что-то мучает — пересмотрите условия договора.

Ну не бизнес это! 9 маркеров, что перед вами не бизнесмен

Случается, встречаюсь с клиентами. А они занимаются чем угодно, только не бизнесом.

1. Мораль. «Честность», «аморально», «прекрасный человек» — эти слова не про бизнес. В бизнесе — «выгода», «добыть», «большая прибыль», «эффективный инструмент».

2. Страх денег. Деньги как божество. Их любят, ненавидят, боятся. Но не делают ничего, чтобы их стало больше. Жёны ведут финансы.

3. Отсутствие бюджетирования. Не фиксируют платежи, не записывают расходы, не планируют доходы.

4. Интерес. Ищут дело по душе, а потом стараются монетизировать. Бизнесмены ищут финансовые потоки.

5. Деньги — зло. «Счастье не в деньгах». Деньги — инструмент. Не даёт людям быть в должении.

6. Самореализация. «Сделаю бизнес — стану крутым». Им к психотерапевту.

7. Отсутствие торга. Не умеют защищать интересы. Считают торг выше себя.

8. Созидание. Деньги на втором-третьем месте. Созидатель не может быть продавцом.

9. Качество. На первом месте. Тщеславие. Лесть важнее денег.

Утром деньги (про сайты, соцсети и главное — стратегию)

Заехал к старому знакомцу, владельцу мебельного производства. Стул сломался.

Спрашиваю: как успехи с сайтом? Возлагал большие надежды. Сделал сайт, отдал десять тысяч долларов. «Воз и ныне там».

— На кого рассчитывал?

— На частников.

— Это соцсети. Какой сайт?

Понимаю: всё на коленке. На форумах говорят о стандартном наборе: сайт, соцсети. Не понимают: это техническая часть. А основное — стратегия продвижения.

Если суть компании в человеке — основа коммуникации в соцсетях. Сайт — дополнение.

Если суть в масштабе — личность владельца не важна. Стратегия — от компании. Сайт — основа.

Создание стратегии коммуникации — самое сложное. Всё остальное — детали.

Починил стул и уехал. Понимание о главенстве коммуникации как не было, так и нет.

Сейчас хоть обложись складами — без коммуникации всё в утиль.

Жажда наживы (про то, без чего космических состояний не бывает)

Вам когда-нибудь хотелось сильно пить? До реальной жажды?

Если да — вы поймёте, что такое «жажда наживы».

Именно она позволяет единицам добиваться космических состояний и власти.

Чтобы добыть деньги, не обязательно заниматься бизнесом. Но бизнес — способ закон-
ный.

Бизнес — не более чем способ утолить жажду денег. Если жажды нет — на выходе пшик.

Не бизнесом единым жив богатей. А жаждой. Жаждой наживы.

Пельмени. История завода «Шельф», 1995

1995 год. Вчетвером организовали бизнес на пельменях. У каждого — своя роль.

- *Сергей Киреев* — организатор. Предложил создать производство. Цель: 4 тысячи долларов в месяц на двоих. До этого — восемь лет водителем.

- Я, *Денис Яхно* — донести идею до инвесторов (наших работодателей). Получить кредит 10 тысяч долларов. Представил идею за пять минут. Продал. Через час договорились: начальники стали партнёрами с долями по 25%. Я занялся продажами и бухгалтерией.

- *Дмитрий Зайцев* — «папа». 35 лет. Бывший «комсомолец». Коммерческий гений. Математик. Организатор. Серийный предприниматель. Ему принадлежит успех проекта.

- *Андрей Зайкин* — тень Дмитрия. Записан в учредители, но без мыслей и действий.

Начали со 100 кг в день в общежитии МИСиС.

Через три месяца — 500 кг в день в столовой МИСиС.

Ещё через три — 1000 кг в день на таможенном терминале в Видном.

В декабре 1996 каждый получил по 15 тысяч долларов прибыли.

Зимой 1997 — 100 тонн в месяц. Прибыль в карман — 25 тысяч долларов каждому.

Летом 1997 — вопрос о расширении. Деньги лезли изо всех щелей. Наш «Боливар» решил: не вынесет четверых. Меня заменили на зарплату.

Я сыграл свою роль и вышел.

Через два года «вывели» Андрея Зайкина.

Через пятнадцать лет водитель Сергей Киреев «вывел» Дмитрия.

Всех заменили на наёмников. Пельмени лежат почти во всех сетях.

Персонала на 100 тонн было всего: 14 человек на производстве, 2 водителя, нас четверо и главный бухгалтер.

Если в компании один человек и швец, и жнец, и на дуде игрец — компании скоро конец.

Название компании — «Шельф».

Сорок две минуты (про медицину и консалтинг)

Июль 1988. Я — фельдшер скорой помощи. Вызов: мужчина 60 лет, плохо с сердцем.

Едем. По дороге вертим в голове: что может быть? Мужики терпят до последнего.

Дом. Подъезд. Выходим. У меня тяжёлый ящик. Поднимаемся. За дверью — глаза испуганной женщины. В комнате — бледный, потный мужчина в кресле.

У нас две минуты на диагноз. Давление 90/40. Пульс нитевидный. ЭКГ — обширный инфаркт.

Быстро на пол. Промедол внутривенно. Носилки. Вниз. В 67-ю, в интенсивную терапию.

На весь вызов — 42 минуты.

Концепция? Моя работа похожа на экстренную медицину. Нужно быстро решить: на что способен человек? Может ли изменить себя и бизнес?

Решение принято. Аналитика города, сферы, формата — три дня.

Диагноз поставлен. «Лечение» — концепция. Индивидуально. Никогда не повторится.

Концепт готов. Облегчение.

Получится или нет — зависит от клиента. Как от пациента: его воля к жизни и отношение к рекомендациям врача.

Я это знаю на 100% со времён «скорой».

Большие батальоны. Один в поле не воин

«Бог всегда помогает большим батальонам»

Фридрих Великий

Масштабный бизнесмен, взявшийся управлять, потерпит фиаско. Маркетинга у него нет. Продукт никому не интересен.

Созидатель любит продукт. Готов осчастливить весь мир. Отрицает продажи. Убыток.

Продавец не может продать то, чего нет. Будет вечно слугой двух господ.

Управленец может только управлять. Редко сам организует бизнес.

Проблема большинства — ограниченное видение. Когда понимаешь свою экспертизу и видишь мир целиком — понимаешь, кто ещё нужен.

Один в поле не воин. Бизнес — война. Вперёд — собирать батальоны.

Партнёром к конкуренту. Лучшая стратегия

Предприниматель выводит новый продукт. Делает всё, чтобы завалить конкурента. Копирует, делает акции против. Только усиливает конкурента.

Вторая стратегия — не замечать конкурента. Разрабатываешь почву для него.

Третья — стать подрядчиком конкурента. Войти партнёром.

Как Samsung. Стал стратегическим партнёром Apple. Производит ключевые узлы. Продаёт свои продукты.

Кто из них больше зарабатывает? Отнюдь не Apple.

Третье лицо. Как выиграть переговоры

Идут долгие переговоры. Не можете принять решение — боитесь неверно расценить расстановку сил.

Введите третье лицо. Сделайте так, чтобы переговоры вас не касались. Нивелируйтесь. Наблюдайте.

Десяти минут хватит, чтобы оценить ситуацию.

Когда вы внутри — не видите целиком. Когда снаружи — полная ясность.

Именно поэтому легко давать советы другим. И невозможно — самому себе.

Не дали отжать. Один кейс, 21 день

5 января 2019 позвонил молодой человек. Просил консультацию. Сложные партнёрские отношения.

7 января встретились. Ситуация ясна. Клиент получил рекомендации. Я дал своих людей. Поставил дело на контроль.

9 января начали оценку бизнеса.

12 января бизнес оценён в 14,5 миллионов рублей.

15 января встретились с моим партнёром. Обеспечить ровные переговоры о разделе. Решили предложить: три филиала (деньги) в обмен на 1 миллион сейчас и 1 через год.

20 января партнёр клиента согласился.

Вскоре бывший партнёр пришёл и сказал: «Не хотел, но заставили. Не ожидал, что ты способен на такой шаг».

27 января бумаги подписаны. Три филиала — под контролем клиента. Прибыль через несколько месяцев — 1 миллион рублей в месяц.

На всё — 21 день.

Вот таким должен быть консалтинг.

Про качество

У меня два производителя мебели.

Первый упирается в качество. Продавать не умеет. Прибыль — 1 миллион.

У второго качества нет. Только продажи. Прибыль — 4 миллиона.

Качество — понятие дефолтное. К большой прибыли отношения не имеет. Качественный продукт изначально в худшей позиции.

- Высокая себестоимость. Цена выше незначительно.
- Спрос значительно ниже.
- Долгий срок жизни — редкость.

Качество важно только для подписания акта приёма-передачи. Для продаж важнее сами продажи.

Оглянитесь вокруг. Качества с гулькин нос. Никто не страдает.

Кастрированный онлайн. Офлайн — для дела, онлайн — для денег

Позвонила женщина. Спросила: можно получить консультацию онлайн? Или нужно приехать?

Я задал встречный вопрос: «Вам нужна консультация или эффект от неё?»

Эффект от личного общения — больше. Онлайн — больше для денег. Офлайн — для дела.

Немедленный эффект, сравнимый с волшебством — только личная встреча.

Управляя рассирай. Сингапурский менеджмент, 1998

Март 1998. Меня выперли из пельменного бизнеса. Устроился в сингапурский холдинг «Акма Групп». Создавалось новое направление — ресторанный бизнес.

Мой начальник — 33-летний сингапурец китайского происхождения Альберт Чан. До этого управлял Starbucks в ЮВА.

Мне фатально повезло: я начал ресторанный карьеру в 100% системной компании с американским менеджментом. Думаю, это определило мой путь.

Альберт был мудрым и профессиональным менеджером. Ему удалось создать проект, который дал индустрии множество крутых профи.

Простой пример. В компании было пять точек. Управленческая команда — 15 человек. Внутри было много течений. Одно из них постоянное: «Дениса нужно убрать с поста управляющего Кофе Клубом». Приводили сотни доводов.

Альберт приводил свои: «Вы не видите его потенциала. Он здесь каждый день с 10 до 24. Он развёлся. И я буду это использовать на 100%». Диалоги шли на английском.

Альберт провозглашал команду. Но всегда проводил внутреннее соревнование. Каждый стремился выделиться за счёт другого.

Объединяя рассирай — вот его рецепт успеха.

В августе 1998 меня поставили на «Свит Шоп». Управляющая «Хааген Дазса» намекнула: «Подойди к Альберту, попроси место управляющего Кофе Клубом». Подошёл, попросил. Дал.

Я понял: нужно брать самим. Всё дают, когда правильно просишь.

За всё время Альберт ни разу не сказал «спасибо». Ни одной премии, ни бонуса. Бонусы получали те, кто работал хреново. Китайцы думали: «Зачем Денису бонус, если он и так пашет за троих? Лучше дадим тем, кто не пашет. Им станет стыдно — и будут работать лучше».

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.