

Владислав Неронов

400 бизнесов где я потерял деньги

18+

Владислав Неронов

400 бизнесов где я потерял деньги

«Автор»

2026

Неронов В.

400 бизнесов где я потерял деньги / В. Неронов — «Автор», 2026

Моя новая Книга: «400 бизнесов, где я потерял деньги» о хорошем. У меня было много неудачных попыток в достижении цели о финансовой свободе.

Красной нитью через весь рассказ проходит набор опыта и знаний от каждого бизнеса как ступени на лестнице. Пока нашёл свой удачный момент и разбогател, вопреки всему, но благодаря всем. Каждый бизнес не пошел по разным причинам: не достаток знаний, финансирования, подвёл поставщик, не сезон, дефляция, инфляция, кризис, потребительский гринмеил, и т д. Причины веские и не очень. Думаю, что читателю легче будет если я разобью на короткие очерки и пошагово рассмотрю эти микро бизнесы. Этот предпринимательский подвиг был совершён молодым человеком и в те далекие годы знания не лежали не поверхности. Не было такого количества качественных книг, идей в интернете и опыта у друзей. Многие ошибки были совершены по причинам молодости, а многие и по другим причинам.

© Неронов В., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Книга 1-я	5
СОДЕРЖАНИЕ	6
Бизнес № 1. Займы физлицам	8
Бизнес № 2. Сушка леса, пеллеты и «золотой» дуб	10
Бизнес № 3. Строительная империя, которая не выдержала собственного веса	12
Бизнес № 4. Продажа телефонов на рынке: как я проиграл на самом горячем товаре 2002 года	15
Бизнес № 5. Ресторан «Ахтамар»: как я пытался накормить весь центр Ростова – и остался должен за канализацию	17
Бизнес № 6. Оценка: когда эксперты оказались дороже экспертизы	19
Бизнес № 7. Бизнес-тренер: как стройка сломала мой голос раньше, чем психология его починила	21
Бизнес № 8. Таксопарк дважды: как я дважды въехал в одну и ту же стену на разных машинах	24
Бизнес № 9. «Магазин денег»: как я дважды наступил на одни и те же грабли	27
Конец ознакомительного фрагмента.	28

400 бизнесов где я потерял деньги

Книга 1-я

«Путь длиной в тридцать пять лет от первого займа до последнего кирпича»

Ростов, 2026г.

СОДЕРЖАНИЕ

- Предисловие. Зачем читать книгу о провалах
Бизнес № 1. Займы физлицам
Бизнес № 2. Сушка леса, паллеты и «золотой» дуб
Бизнес № 3. Строительная империя, которая не выдержала собственного веса
Бизнес № 4. Продажа телефонов на рынке
Бизнес № 5. Ресторан «Ахтамар»: как мы занимались едой
Бизнес № 6. Оценка: когда специалисты оказались дороже отчетов об оценке
Бизнес № 7. Бизнес-тренер: как стройка сломала мой голос раньше, чем психология его
починила
Бизнес № 8. Проект- Такси
Бизнес № 9. «Магазин денег»
Бизнес № 10. Каратэ: когда дело в любви, а не в деньгах
Бизнес № 11. Кирпич «Литос»: идеальный бизнес
Бизнес № 12. «Рынок вещей Магнит» в Новочеркасске
Бизнес № 13. Цемент: когда логистика работает, а политика – ломает
Бизнес № 14. Золото: маленький рынок, большие расстояния
Бизнес № 15. Видеопрокат: три точки в Аксае и Грушевке
Бизнес № 16. Ларёк канцтоваров у школы
Бизнес № 17. Окна на балконах: монтаж и суды
Бизнес № 18. Мясо для школ: когда партнёр исчезает
Бизнес № 19. Скотч: завод, бренд и «долина смерти»
Бизнес № 20. Парикмахерская: когда личный комфорт не становится бизнес-моделью
Бизнес №21. Лепнина и внутренние ремонты: когда руки знают, а экономика молчит
Бизнес №22. Аудиокассеты на рынке
Бизнес №25. Юридические услуги: когда рынок был на ладони, а я его не удержал
Бизнес № 26. Управляющие компании
Бизнес №27. Страхование: самый долгий и спокойный проект
Бизнес №28. Металлолом: когда рынок делает сальто, а ты стоишь с вагоном
Бизнес №29. Опилковка деревьев: когда ниша сама падает в руки
Бизнес №30. Два спортзала: когда инвестиции растворились в воздухе
Бизнес №31. Сервис выездного ТО для частных авто: «механик к двери»
Бизнес № 32. Тот самый правильный шаг, когда все сложилось в «ёлочку»
Бизнес № 33. Технический аудит коммерческой недвижимости: когда тридцать лет опыта
стоят дороже, чем тебе платят

От Автора

Моя новая Книга: «400 бизнесов, где я потерял деньги» о хорошем.

У меня было много неудачных попыток в достижении цели о финансовой свободе. Красной нитью через весь рассказ проходит набор опыта и знаний от каждого бизнеса как ступени на лестнице. Пока нашёл свой удачный момент и разбогател, вопреки всему, но благодаря всем. Каждый бизнес не пошел по разным причинам: не недостаток знаний, финансирования, подвёл поставщик, не сезон, дефляция, инфляция, кризис, потребительский гринмеил, и т.д. Причины веские и не очень. Думаю, что читателю легче будет если я разобью на короткие очерки и пошагово рассмотрю эти микро бизнесы. Этот предпринимательский подвиг был совершён молодым человеком и в те далекие годы знания не лежали не поверхности. Не было такого количества качественных книг, идей в интернете и опыта у друзей. Многие ошибки были совершены

по причинам молодости, а многие и по другим причинам. Давайте начнём мой рассказ о бизнесах которые мне не удалось запустить с пустого места и довести до мегга оборотов. Начну не по хронологическому порядку, как было в жизни, а скорее по своим наиболее эмоциональным ощущениям. Первый бизнес займы физлицам.

Мое частное мнение: Книга, в которой я как автор честно рассказываю о провалах, всегда интереснее, чем очередная порция «успешного успеха». Умному читателю, как я предполагаю, надоели истории победителей. Народу нужны истории тех, кто падал, вставал и шёл дальше. Это и есть настоящий предпринимательский опыт.

Давайте начнём.

Предисловие

Эта книга не про успех. Эта книга про путь. Путь, на котором я потерял деньги в четырёхстах бизнес-проектах больших и маленьких, глупых и гениальных, заведомо обречённых и тех, что почти сработали. Я начал в конце девяностых, когда мне было пятнадцать с небольшим, когда интернета не было, книг по бизнесу, две штуки на весь книжный, а опытных и успешных друзей-предпринимателей -ноль. Знания не лежали на поверхности. Ошибки были неотъемлемой частью обучения потому, что мне учиться было не у кого. Я написал от первого лица, это авторский приём. Надо сказать читателю правду, что в силу возраста мои старшие товарищи обычно они делали уже какой то бизнес, а меня приглашали как младшего партнёра, иногда юриста, иногда как менеджера, иногда как инвестора и т. д. Зачастую я не принимал серьёзных управленческих решений. Были проекты состоящие только из моих идей и я кого-то приглашал в тему. Финансовый анализ не выявил закономерность в успехе от этих переменных. Поэтому эту часть я в книге не описываю, как не существенную.

Каждый бизнес-проект, описанный в этой книге маленькая ступенька в лесенке обогащения российского предпринимателя. Я не называю их провалами, потому, что провал это когда ты ничего не вынес. А я из каждого вынес кое-что: Знания, Навыки, Связи, Шрамы, который в следующий раз заставил меня убрать руку от огня. К сорока годам эти шрамы сложились в броню. К пятидесяти в капитал. Я разбогател вопреки всему: вопреки молодости, невежеству, кризисам, инфляции, мошенникам, и собственной глупости. Не потому, что был умнее других. А потому что не останавливался.

Я расскажу вам о четырёхстах попытках. Коротко. Честно. По делу. Если вы ищете вдохновение – вам в другую секцию книжного. Если вы ищете реальный опыт, то почитайте про мои бизнес проекты. Это будет больно, прикольно. Но полезно.

Бизнес № 1. Займы физлицам

Когда: 1996 год. Мне около 20 лет. Институт, в кармане 5000 рублей, подаренные матерью «на всякий случай».

Идея. Ростов в девяностых – это дикий капитализм в чистом виде. Банков нет (точнее, есть, но после дефолта августа 98-го им никто не доверяет). Кредитов нет. Зарплаты не платят месяцами. Но людям нужны деньги – на лечение, на похороны, на возврат долга, на «перехватить до получки». Ростовский рынок частных займов существовал всегда – он был построен на кулуарных отношениях, репутации и, изредка, на силовом давлении.

Моя идея была проста и, как мне казалось, изящна: давать деньги в долг под расписку, под процент выше банковского, но ниже «бандитского». Не под 300% годовых, как делали «братки», а под 10 % в месяц. Занимать у знакомых, у которых деньги лежали «под матрасом», под 5% в месяц. Разница - маржа. Просто? Просто. Работает? Сейчас увидим.

Замысел. Я нашёл единомышленников и «инвесторов», у которых скопились сбережения. Они согласились дать мне по 5000 рублей под 5% в месяц, то есть я должен был возвращать им 5250 через тридцать дней. На руки у меня оказалось 15 000 рублей плюс мои 2000. Итого – 17 000 рублей рабочего капитала. По тем деньгам – примерно две среднемесячные зарплаты.

Я дал три займа. Первый – 7000 рублей женщине, которой нужны были деньги на операцию для матери. Под 12% в месяц, расписка, паспортные данные, прописка. Второй – 5000 рублей парню, который «перехватил до зарплаты». Под 15%. Третий – 5000 рублей предпринимателю с рынка «Привоз», который закупал партию товара и ему не хватало. Под 10%, но с условием возврата через две недели.

Что произошло. Через месяц вернулся только один заёмщик – тот, с «Привоза». Вернул 5500 рублей. Спасибо, человек оказался порядочный. Женщина с операцией – исчезла. Телефон отключён, по адресу прописки – съехала. Парень «до зарплаты» – нашёлся, но денег нет: «Брат, потерпи, отдам через месяц». Через месяц – опять нет. Через два – уже я не нашёл его по тому адресу. Расписка? Расписка есть. Идти в суд с распиской на 5000 рублей в 1998 году – это шутка. Суды работают по полгода, решение – ещё полгода, исполнение – никогда.

Итог. Из 17 000 рублей вернулось 5500. Минус 5250, которые я должен вернуть инвесторам по первому месяцу. Минус мои 2000, которые я «вложил». Убыток – примерно 18 700 рублей за два месяца. Для аспиранта со стипендией 280 рублей – это год работы.

Почему не сработало.

Первая причина – отсутствие оценки риска. Я давал деньги людям, о которых ничего не знал. Женщина с «операцией» – классическая схема: вызывает жалость, трогательная история, паспортные данные – и исчезает. Люди, которые берут деньги под 15% в месяц, – это люди, которым больше никто не даёт. А если им никто не даёт – значит, есть причина. Я не знал, что существует понятие «кредитный риск». Не знал, что есть скоринг, проверка платёжеспособности, анализ денежного потока заёмщика. Я давал деньги по интуиции и по жалости.

Вторая причина – отсутствие механизма взыскания. Расписка в 1998 году – клочок бумаги. Без нотариуса, без государственной регистрации, без системы исполнения судебных решений – это символ веры, а не финансовый инструмент. У меня не было ни юриста, ни колл-литорской практики, ни понимания, как работает принудительное взыскание.

Третья причина – неправильное понимание маржи. Казалось: беру под 5%, даю под 12%, разница – 7%. Но если один из трёх заёмщиков не возвращает – потери составляют 33% от портфеля. Чтобы покрыть убыток 33% при марже 7%, нужно совершить пять успешных сделок на каждый один дефолт. Математика, которую я не посчитал, потому что не знал, что её нужно считать.

Что я вынес.

Я впервые столкнулся с понятием риск-менеджмент. Не из учебника – из шрама. Я понял: в финансовом бизнесе главное – не доходность, а возврат. Лучше дать под 5% и получить назад, чем под 15% и не получить ничего. Эта мысль потом спасла меня в десяти последующих предприятиях – от торговли до строительства.

Я также понял: бумага без силы – просто бумага. Юридическая защита – это не формальность. Это фундамент. Без неё бизнес стоит на песке. Через год я поступил на юридический, и это решение было напрямую продиктовано фиаско с займами.

И последнее: я навсегда запомнил, что жалость в бизнесе – это убыток. Не жестокость – а профессионализм. Оценивай холодно, решай трезво, помогай – но не за свой счёт.

Бизнес № 2. Сушка леса, пеллеты и «золотой» дуб

Когда: 2004 год. Мне 28 лет. После займов физлицам я на время ушёл в товарный бизнес, казалось, дерево не обманет, не исчезнет и не скажет «брат, потерпи». Рынок пиломатериалов тогда рос, экспорт в Европу был активным, а идея «берём сырое, делаем сухое, продаём дороже» выглядела железобетонной.

Идея. Дуб премиальная порода. Сырой кругляк стоит дёшево, сухой – в разы дороже. Добавляем распиловку – получаем доску, которая ещё дороже. Плюс побочный продукт – опилки и стружка: запускаем линию пеллет – монетизируем отходы. Схема казалась идеальной: сырьё → сушка → продукт → экспорт. Часть кругляка – сразу на экспорт во Францию, часть – через переработку.

Мы купили три сушильные камеры, потом – станок для пеллет. Логика была: контролируем весь цикл, не зависим от подрядчиков, зарабатываем на каждом этапе.

Замысел. Цепочка выглядела так:

Закупка сырого дуба в Чечне и Адыгее (там были лесозаготовки, и цена была ниже, чем в Центральной России).

Перевозка кругляка на нашу площадку.

Сушка в камерах (по расчётам – 60–65 дней).

Распиловка на доску/брус.

Продажа: часть кругляка – напрямую во Францию, часть доски – на внутреннем рынке, пеллеты – локальным котельным и на экспорт.

Маржинальность по расчётам была высокой: разница между сырой и сухой древесиной – кратная. А пеллеты должны были закрывать часть постоянных расходов.

Что произошло.

Уже на этапе запуска стало понятно: теория и практика – разные вещи.

Во-первых, длительный цикл. 65 дней сушки – это 65 дней «замороженного» капитала. Деньги, которые мы вложили в кругляк, не работали всё это время. При этом аренда, зарплаты, электричество шли каждый месяц. Постоянные расходы «съедали» маржу быстрее, чем мы успевали её заработать.

Во-вторых, огромный процент брака после сушки. Дуб – капризная порода: при неправильной сушке появляются трещины, коробление, внутренние напряжения. Мы теряли до 30–40% объёма как некондицию. То, что должно было стать премиальной доской, уходило в дрова или в пеллеты по минимальной цене.

В-третьих, нестабильность и дефицит сырья. Найти качественный дуб в больших объёмах оказалось почти невозможно. Поставщики срывали сроки, привозили лес с гнилью, кризисной, разной влажностью. В итоге сушильные камеры часто стояли полупустыми: не было сырья нужного качества. А платить за аренду и электричество приходилось всё равно.

В-четвёртых, логистика съедала прибыль. Перевозка кругляка из Чечни и Адыгеи – это большие расстояния, сложная дорога, риски задержек. Любая задержка – и сроки сушки сдвигаются, а постоянные расходы растут.

Пеллеты, которые должны были стать «страховкой», тоже не спасли. Рынок пеллет тогда был слабо развит, сбыт – нестабильный, а себестоимость производства – выше ожидаемой. В итоге пеллеты лишь частично покрывали расходы, но не приносили прибыли.

Проект закрыли с колоссальными убытками.

Почему не сработало.

Первая причина – длительность операционного цикла. В бизнесе с 65-дневной сушкой и постоянными расходами любая задержка поставок или сбой в производстве мгновенно съедает всю маржу. Мы не учли, что деньги должны работать, а не лежать в виде сырого леса.

Вторая причина – высокий процент брака и сложность технологии. Сушка дуба – это не просто «подержать в камере». Это точный контроль температуры, влажности, скорости прогрева, этапов кондиционирования. У нас не было ни опыта, ни технолога, ни отлаженных процессов. Мы учились на своих деньгах – и платили дорого.

Третья причина – дефицит и нестабильность сырья. Мы рассчитывали на стабильные поставки качественного дуба, но рынок оказался непредсказуемым. Без гарантированного потока сырья сушильные камеры не могут работать эффективно – а это прямые убытки.

Четвёртая причина – слабый сбыт побочного продукта. Пеллеты должны были снизить издержки, но на практике они не стали полноценным источником дохода. Рынок был не готов, каналы сбыта – не отработаны, а себестоимость – выше рыночной цены.

Что я вынес.

Я впервые столкнулся с понятием оборотного капитала и его стоимостью. Понял, что бизнес с длинным циклом требует либо огромных резервов, либо очень точного планирования. И что «замороженные» деньги – это тоже расходы, даже если ты их не видишь.

Я осознал важность технологии и контроля качества. В материальном производстве ошибка в одном параметре (температура, влажность, время) может уничтожить 30% продукции. Без технолога и чётких стандартов такой бизнес обречён.

И главное – я понял, что стабильность поставок сырья – это основа. Если у тебя нет гарантированного потока качественного сырья, любое производство будет работать вполсилы – и приносить убытки.

Этот провал научил меня смотреть не только на маржу, но и на весь цикл: от закупки до продажи, от денег до брака, от логистики до технологии. Именно этот подход потом помог мне в других проектах – где я заранее закладывал риски, считал оборотный капитал и не начинал без стабильных поставщиков.

Бизнес № 3. Строительная империя, которая не выдержала собственного веса

Когда: 1999–2009 годы. Десять лет. Мне от 23 до 33. Несколько строительных фирм. Три филиала. Оборот доходил до 800 миллионов рублей. И колоссальный, сокрушительный, системный провал.

Идея. Строительство в начале двухтысячных- это Эльдorado. Россия отстраивалась. Города росли. Льготная ипотека появилась в 2005-м. Каждый, кто имел «Железобетонное» желание строить, зарабатывал. Я начал с маленьких подрядов – ремонт помещений, фасадные работы, благоустройство. Потом – генеральный подряд. Потом – девелопмент. К 2006 году у меня было восемь юридических лиц: строительно-монтажное, проектное, снабженческое, транспортное, земельное и ещё три – «на всякий случай». Несколько филиалов от Ростова до Ставрополя.

На бумаге- империя. В жизни- велоцираптор, который бежал всё быстрее и в итоге упал.

Замысел. Логика была: захватываем долю рынка, открываем филиалы в соседних регионах, набираем подрядчиков, берём объёмы. Чем больше оборот – тем больше прибыль. Чем больше фирм – тем больше «налоговых резервов», тем шире маневр. «Нам нужны объёмы!» – говорил я своим управляющим. И они давали объёмы.

К 2007 году оборот достиг 800 миллионов рублей. Я был уверен, что через два-три года перешагну миллиард. Я не знал, что через год всё рухнет.

Что произошло.

Первый звоночек – кассовые разрывы. Строительство – это бизнес, где ты всегда должен кому-то и тебе всегда кто-то должен. Заказчик платит по факту – через 45–90 дней после подписания актов. Подрядчик хочет деньги сразу. Поставщик материалов – предоплата. Налоговая – раз в квартал. Зарплата – раз в месяц. В итоге между «получить» и «отдать» – зазор в два-три месяца. И в этот зазор нужно платить всем. Я не знал, что это называется «кассовый разрыв». Я просто знал, что каждый месяц не хватает денег – хотя на бумаге прибыль есть.

Решение казалось простым: взять кредит. Потом ещё один. Потом ещё. К 2008 году кредитная нагрузка на одну из фирм составляла 340 миллионов рублей. Проценты – 28 миллионов в год. Это при зарплатах рабочих 14–18 тысяч.

Второй звоночек – кадры. Найти толкового прораба в 2005 году было сложнее, чем найти инвестора. Инженеров-строителей готовили, но они уходили в Москву – там платили втрое больше. На местах оставались либо старики с советским опытом (великолепные, но не умевшие работать с новыми материалами и СНиПами), либо молодые без опыта (учились на моих деньгах и моих ошибках). Я открывал филиал в новом городе – и первым делом искал не заказы, а прораба. Если прораб был – филиал жил. Если нет – филиал «съедал» деньги полгода и закрывался.

Третий звоночек – длительный цикл. Стройка – это не торговля. Нельзя купить утром и продать вечером. Объект строится 12–18 месяцев. В течение этого времени ты платишь зарплату, аренду техники, покупаешь материалы – а заказчик платит поэтапно, и каждый этап нужно сдать, подписать, согласовать. Любая задержка – задержка платежа. А задержки были всегда: то проект не согласован, то подрядчик не вышел, то погода, то заказчик изменил планировку.

Кризис 2008 года- удар милосердия. Когда осенью 2008 года рухнули рынки, банки резко подняли ставки и перестали выдавать новые кредиты. Старые требовали возвращать. Заказчики заморозили платежи по действующим контрактам. Новые заказы – ноль. А у меня – девять

филиалов, 600 человек на зарплате, восемь фирм с налоговой отчетностью, аренда техники и складов, кредиты на 340 миллионов.

Я продержался ещё год – до конца 2009-го. Закрывал филиалы по одному. Продавал технику по цене металлолома. Распускал людей – многие уходили с долгами по зарплате. Это был самый тяжелый момент в моей жизни. Я «похоронил» в этом бизнесе всё – деньги, репутацию, здоровье, веру в себя.

Почему не сработало.

Первая причина – отсутствие финансовой модели. Я не знал, что такое P&L (отчёт о прибылях и убытках), Cash Flow (отчёт о движении денежных средств), Balance Sheet (баланс). У меня был оборот – 800 миллионов. Но я не знал, сколько из этого – прибыль, сколько – возврат кредитов, сколько – «бумажные» деньги, которые никогда не станут живыми. Я управлял бизнесом по ощущениям: «кажется, хватит на зарплату». Когда «не хватало» – брал кредит. Это не управление. Это блуждание в темноте.

Вторая причина – недостаточное финансирование. Строительство – капиталоемкий бизнес. Нужно столько денег, чтобы выдержать цикл от начала стройки до оплаты заказчиком – а это 12–18 месяцев. У меня денег хватало на 3–4 месяца. Остальное – кредиты. Когда кредиты перекрыли – кассовый разрыв стал кассовым обвалом.

Третья причина – непонимание специфики отрасли. Я пришёл в строительство из финансов – и думал, что стройка – это «купил материалы, поставил рабочих, получил деньги». Не учёл: стройка – это ещё и проектное управление, согласования, технадзор, гарантийные обязательства, сезонность, погодные риски, риски подрядчиков. Каждый из этих факторов мог остановить объект на недели – а каждый день простоя – это зарплаты, аренда и проценты по кредитам.

Четвёртая причина – слишком быстрое масштабирование. Восемь фирм, девять филиалов, 600 человек – для тридцатилетнего предпринимателя без финансового образования и без сильной команды – это не империя, а чемодан без ручки. Я масштабировал оборот, но не масштабировал управление. Каждый новый филиал – это новый офис, новый бухгалтер, новый прораб, новые риски. А контролировать всё это было некому – я один.

Пятая причина – кризис как катализатор, но не причина. Кризис 2008 года не убил мой бизнес. Он добил то, что и без того было нежизнеспособно. Кассовые разрывы, кадровый голод, кредитная нагрузка – всё это существовало и до кризиса. Кризис просто убрал «подушку» – и обнажил реальную картину.

Что я вынес.

Это был главный, самый болезненный и самый ценный урок в моей жизни. Десять лет работы, хорошие обороты, грамотная команда – и минус на выходе. Но из этого минуса я вынес больше, чем из любого последующего успеха.

Первое. Я понял, что оборот – не прибыль. 800 миллионов оборота при 2% маржи – это 16 миллионов прибыли. При 10% постоянных расходов на управление – это убыток. Оборот без маржи – это бег в колесе. Чем быстрее бежишь – тем больше устаёшь.

Второе. Я научился считать Cash Flow. После этого провала я пошёл на финансовые курсы, потом – на МВА. Я понял: управление деньгами – это не «сколько на счету», а «когда придёт и когда уйдёт». Кассовый разрыв убивает больше бизнесов, чем убыток. Убыток можно пережить. Кассовый разрыв – нет.

Третье. Я осознал, что масштабировать нужно не оборот, а модель. Если один филиал profitable – открывай второй. Если нет – не открывай. Я открывал филиалы ради «присутствия в регионе» – и каждый новый филиал был убыточным с первого дня. Масштаб убыточного бизнеса – это масштаб убытков.

Четвёртое. Я понял ценность команды. Один человек не может управлять девятью филиалами. Я был генеральным директором, финансовым директором, коммерческим директором

и HR-менеджером одновременно. Это не работает. Нужны люди, которым ты доверяешь и которые знают своё дело лучше тебя.

Пятое. Я навсегда запомнил: не бери кредитов, если не знаешь, как вернёшь. Кредит – это не «деньги на развитие». Кредит – это деньги, которые нужно вернуть с процентами в срок. Если ты не знаешь, откуда возьмёшь деньги на возврат – ты не берёшь кредит, ты берёшь проблему.

Этот бизнес научил меня большому, чем все книги вместе взятые. Потому что книги не расскажут, каково это – не выплатить зарплату 600 людям в декабре. Я запомнил это чувство. И больше никогда его не испытывал.

Бизнес № 4. Продажа телефонов на рынке: как я проиграл на самом горячем товаре 2002 года

Когда: 2002 год. Мне 26 лет. После первых провалов с займами и деревяшками я искал что-то быстрое: короткий цикл, понятный товар, живой спрос. И тут – телефоны. В 2002-м мобильник – уже не роскошь, а почти необходимость. У всех на слуху Nokia, Siemens, Motorola. На рынках – очереди. В торговых рядах пахнет пылью, жареными пирожками и деньгами. Я решил: вот оно – простое, понятное, прибыльное.

Идея. Открыть несколько точек на крупных рынках города и продавать телефоны. Не салоны, не офисы – именно рыночные павильоны: дешево, много трафика, люди привыкли торговаться. Товар – бюджетные модели (Nokia 3310, Siemens A55, Motorola T190) и пара «премиальных» раскладушек для витрины. Маржа – 15–25% на штуку. Продаём 10 телефонов в день на одной точке – это уже ощутимые деньги. Открываем три точки – масштабируем прибыль.

Замысел был простой: закупаем у оптовиков, выставляем, торгуем, нарабатываем базу постоянных клиентов, добавляем аксессуары. Казалось, что телефон – это как хлеб: берут всегда.

Замысел. Три точки на разных рынках. Аренда – недорогая, но в проходных местах. Персонал – продавцы-консультанты, которые умеют не только продавать, но и настраивать телефон, ставить мелодии, показывать функции. Товарная матрица: 70% – бюджетные телефоны, 20% – средний сегмент, 10% – «витринные» модели. Плюс чехлы, гарнитуры, зарядные устройства – чтобы средний чек был выше.

Я вложил деньги, которые остались после закрытия сушильного проекта (точнее, то, что от них осталось), плюс занял у знакомых. Закупил первую партию: 120 телефонов, аксессуары, стойки, витрины, POS-материалы. Нанял продавцов, обучил их базовым скриптам. Запустил.

Что произошло.

Первые две недели – эйфория. Люди шли, покупали, спрашивали, торговались. Мы продавали по 8–12 телефонов в день на точке. Казалось, что бизнес «пошёл». Но потом начались проблемы – одна за другой.

Во-первых, высокая оборачиваемость товара – но не в нашу пользу. Телефоны в 2002 году устаревали стремительно. Модель, которая в январе была «топом», к марту становилась «вчерашним днём». Оптовики скидывали старые партии, а новые модели приходили с задержками. Мы оказались с полками, забитыми «немодными» телефонами, и без новинок, которые хотели покупатели.

Во-вторых, жёсткая конкуренция и демпинг. На каждом рынке сидели 5–7 таких же предпринимателей. Кто-то брал товар «серым» путём, кто-то работал с минимальной маржой, чтобы просто крутить оборот. В итоге началась гонка цен: сегодня ты продаёшь за 5000, завтра сосед – за 4800, послезавтра – за 4700. Маржа таяла на глазах. Чтобы оставаться конкурентоспособным, приходилось снижать цену, а значит – терять прибыль.

В-третьих, проблемы с гарантией и возвратами. В 2002 году рынок был дикий: телефоны могли быть с дефектами, восстановленными, с «перепрошитыми» IMEI. Мы старались брать у проверенных поставщиков, но брак всё равно просачивался. Покупатель приходил через неделю: «Не работает», «Тормозит», «Не ловит сеть». Мы меняли, возвращали деньги – и теряли не только маржу, но и часть себестоимости. А поставщики часто отказывались принимать товар обратно: «Вы сами принимали, сами и разбирайтесь».

В-четвёртых, сезонность и непредсказуемость спроса. Летом продажи падали: люди тратили деньги на отдых, дачи, детей. Осенью – всплеск, но короткий. Зимой – снова спад. А аренда и зарплата шли каждый месяц. Кассовые разрывы стали привычным делом.

И, наконец, отсутствие контроля над цепочкой поставок. Мы зависели от оптовиков, которые могли задержать поставку, привезти не ту модель, не тот цвет, не ту комплектацию. А рынок не прощал ошибок: если у тебя нет нужной модели, покупатель идёт к соседу – и часто больше не возвращается.

Через полгода две из трёх точек стали убыточными. Я пытался спасти проект: сократил ассортимент, урезал зарплаты, договорился с поставщиками о более выгодных условиях. Но этого было недостаточно. Через год я закрыл все точки. Убытки были не катастрофическими, но ощутимыми – особенно на фоне предыдущих провалов.

Почему не сработало.

Первая причина – слишком высокая скорость изменений на рынке. В 2002 году телефоны обновлялись каждые 3–4 месяца. Бизнес с такой динамикой требует либо огромных ресурсов, либо узкой специализации. У меня не было ни того, ни другого. Я пытался угнаться за трендами, но всегда опаздывал на один шаг.

Вторая причина – демпинг и жёсткая конкуренция. Рыночные точки были идеальным местом для ценовой войны. А в ценовой войне выигрывает не тот, кто лучше продаёт, а тот, у кого дешевле товар. У меня товар был «белым», с нормальной гарантией – и, соответственно, дороже.

Третья причина – отсутствие контроля качества и гарантийных обязательств. В то время рынок телефонов был полулегальным. Многие игроки закрывали глаза на происхождение товара. Я хотел работать честно – и платил за это маржой.

Четвёртая причина – неправильный расчёт сезонности и кассовых разрывов. Я думал, что продажи будут стабильными круглый год. Оказалось, что спрос сильно колеблется, а постоянные расходы – нет.

Пятая причина – ошибка в масштабировании. Три точки сразу – это три разных рынка, три разных потока клиентов, три разных набора проблем. Я расплылся: не мог уделить достаточно внимания каждой точке, не мог оперативно реагировать на изменения.

Что я вынес.

Я впервые столкнулся с понятием жизненного цикла продукта. Телефон – это не кирпич, не доска, не мешок цемента. Это товар, который живёт 3–6 месяцев, а потом становится «старым». В таком бизнесе нельзя держать большие запасы – нужно быстро оборачивать товар и постоянно обновлять ассортимент.

Я понял, что честность – это дорого. В 2002 году на рынке телефонов можно было зарабатывать, закрывая глаза на происхождение товара, на гарантию, на возвраты. Я не хотел так работать – и проиграл в конкуренции. Это был тяжёлый урок: в некоторых нишах «чистый» бизнес просто не выживает, если у тебя нет масштаба или уникального преимущества.

Я осознал важность контроля над цепочкой поставок и качеством. Если ты не можешь гарантировать, что твой товар будет работать, ты не можешь обещать клиенту, что он останется доволен. А довольный клиент – это повторные продажи, рекомендации, репутация.

И главное – я понял, что масштабирование без контроля – это путь к убыткам. Три точки – это не три раза больше прибыли. Это три раза больше проблем, рисков, расходов. Масштабировать нужно тогда, когда ты умеешь управлять одной точкой на 100%.

Этот провал научил меня смотреть на товар не как на «штуку, которую можно продать», а как на сложный продукт с коротким жизненным циклом, высокой конкуренцией и жёсткими требованиями к качеству и сервису. Именно этот подход потом помог мне в других проектах – где я заранее закладывал риски, считал оборачиваемость и не начинал без чёткого плана по ассортименту и поставкам.

Бизнес № 5. Ресторан «Ахтамар»: как я пытался накормить весь центр Ростова – и остался должен за канализацию

Когда: середина 2000-х. Мне 30 с небольшим. После телефонов и стройки я решил: пора в «спокойный» бизнес. Еда – она всегда нужна. Особенно в центре, где полно офисов, банков, судов, полиции, консульств. Рядом – представительства, серьёзные учреждения. Логика казалась железной: эти люди каждый день обедают, по пятницам гуляют, на корпоративы скидываются, на поминки – тем более. А у меня большой полуподвал на Советской, 29. Простор, потолок, потенциал.

Я с товарищем взял «Ахтамар» в аренду у города. Это был не просто ресторан – это была миссия.

Идея. Ресторан полного цикла: завтраки, обеды, ужины, банкеты, поминки, корпоративы, свадьбы. Ставка на локальный трафик: госслужащие, юристы, банковские клерки, сотрудники представительств. Плюс – внешние гости: туристы, приезжие, деловые встречи. Кухня – смешанная: кавказская (чтобы держать имя «Ахтамар»), русская классика, бизнес-ланчи, десерты. Вечером – живая музыка, атмосфера. В выходные – банкеты. Под Новый год – праздничные программы.

Место – козырное. Рядом суд, полиция, банки, консульство. Казалось, что клиенты будут идти сами.

Замысел. Модель выглядела так:

Завтрак и обед – массовый поток, высокая оборачиваемость столов, низкая наценка, но большой объём.

Ужин – средний чек выше, атмосфера, сервис, вино, десерты.

Банкеты и поминки – крупные чеки, предоплата, бронирование.

Корпоративы и свадьбы – самые прибыльные, но требуют безупречного сервиса и надёжности.

Мы сделали ремонт: кухня, вентиляция, зал, бар, санузлы. Наняли шеф-повара, официантов, посудомойщиц, администратора. Разработали меню, запустили рекламу в местных газетах и на радио. Рассчитывали выйти на окупаемость за 12–18 месяцев.

Что произошло.

Первые месяцы – надежда. Обеденные часы были неплохими: чиновники, юристы, офисные сотрудники заходили на бизнес-ланчи. Но вечером зал часто пустовал. Оказалось, что «рядом много учреждений» – это не гарантия вечернего трафика. Днём – да. Вечером – люди разъезжаются по домам или идут в более модные места.

Дальше – проблемы, которые росли как снежный ком.

Во-первых, аренда у города – это постоянные ремонты. Полуподвал – это сырость, старые коммуникации, трещины, протечки. Город как собственник формально отвечал за капитальные проблемы, но по факту мы делали всё сами: чинили трубы, меняли плитку, латали стены. И платили за это из своей выручки.

Во-вторых, канализация стала нашим личным кошмаром. Трубы были старыми, уклон – неправильным, засор – вопросом времени. Мы вызывали аварийные службы, платили сантехникам, меняли участки труб – но это было как латать дырявое ведро.

И вот – Новый год. Мы продали 140 мест на праздничные вечера. Получили предоплату. Заказали продукты, наняли артистов, украсили зал. И за три дня до праздника – затопление. Канализационные стоки пошли через сливы, затопили кухню и часть зала. Запах, грязь, испор-

ченные продукты, сорванные поставки. Мы не могли принимать гостей. Пришлось вернуть все предоплаты. Убытки – сразу и огромные.

После Нового года репутация полетела вниз: «В том полуподвале опять потоп». Корпоративы начали отменять. Поминки – переносить в другие места. Даже бизнес-ланчи стали хуже: люди боялись заходить в полуподвал, где «может снова залить».

Мы пытались выкупить помещение у города – чтобы хотя бы контролировать ремонт и перестать зависеть от арендодателя. Но город не продавал, или цена была такой, что окупаемость улетала за горизонт.

Через полтора года мы закрылись. Поток клиентов так и не стал достаточным, чтобы покрыть постоянные расходы, ремонты и убытки от потопа.

Почему не сработало.

Первая причина – несоответствие локации и концепции. Мы рассчитывали на вечерний трафик, а локация работала только днём. Полуподвал в центре рядом с госучреждениями – это про обеды и быстрые перекусы, а не про вечерние гуляния и банкеты. Мы пытались продать «праздник» в месте, которое ассоциировалось у людей с «подвалом и сыростью».

Вторая причина – хронические проблемы с помещением. Полуподвал + старые коммуникации = постоянные аварии. Мы вкладывали деньги в ремонт, но не в развитие бизнеса. Каждый рубль на трубы – это рубль, который не пошёл на маркетинг, на обучение персонала, на улучшение меню.

Третья причина – катастрофический риск, который реализовался. Затопление перед Новым годом – это не просто авария. Это удар по репутации, по финансам, по доверию клиентов. В ресторанном бизнесе доверие – это деньги. Мы его потеряли.

Четвёртая причина – ошибка в масштабировании услуг. Мы хотели быть всем сразу: и местом для бизнес-ланчей, и банкетным залом, и рестораном на каждый вечер. В итоге не стали ни тем, ни другим, ни третьим. Специализация была размыта, а значит – не было чёткого УТП (уникального торгового предложения).

Пятая причина – отсутствие контроля над ключевыми параметрами. Аренда у города означала, что мы не могли влиять на состояние здания. Мы платили за аренду и ремонт, но не владели помещением. Выкупить не удалось – и мы остались в уязвимой позиции.

Что я вынес.

Я понял, что локация – это не адрес, а функция. Один и тот же адрес может быть идеальным для бизнес-ланчей и провальным для вечерних банкетов. Нужно чётко понимать, кто твой клиент и когда он приходит. И строить концепцию под это.

Я осознал важность контроля над инфраструктурой. В общепите канализация, вентиляция, электричество – это не «мелочи». Это основа. Если ты не можешь гарантировать, что трубы не потекут, ты не можешь обещать клиенту, что праздник состоится.

Я научился управлять рисками через резервирование. После «Ахтомара» в каждом проекте я закладывал резервный фонд на аварии, задержки, возвраты. И никогда не брал предоплату, если не мог её вернуть без ущерба для бизнеса.

Я понял, что специализация – это сила. Пытаться быть всем для всех – значит не быть нужным никому. Лучше быть лучшим местом для бизнес-ланчей в радиусе 500 метров, чем «ещё одним рестораном» с размытым позиционированием.

И главное – я навсегда запомнил: в общепите репутация строится годами, а теряется за один день. Один потоп, одна жалоба, один испорченный банкет – и ты снова начинаешь с нуля.

Этот провал научил меня не романтизировать бизнес. Не думать: «Вот хорошее место, люди сами придут». А задавать жёсткие вопросы: кто клиент, когда он приходит, что ему нужно, как мы это обеспечим, и что сломается первым.

Бизнес № 6. Оценка: когда эксперты оказались дороже экспертизы

Когда: 2009 год. Мне 33. Строительная империя рухнула, ресторан утонул, телефоны не пошли. Но я всё ещё верил, что главное – найти «правильную» нишу. И, казалось, нашёл. Оценка имущества – квартир, зданий, земли, оборудования – после кризиса 2008 года стала одной из самых востребованных услуг. Банки выдавали ипотеку – нужна оценка. Банкротства – нужна оценка. Судебные споры – нужна оценка. Приставы описывали имущество – нужна оценка. Рынок огромный, барьер входа – лицензия и пара сертифицированных оценщиков. Я решил: вот он, спокойный, интеллектуальный, маргинальный бизнес. Без сырья, без складов, без канализации.

Идея. Открыть оценочную компанию полного профиля: недвижимость, машины, оборудование, бизнес, земля. Клиенты – банки (оценка залогов), приставы (оценка изымаемого имущества), физлица (оценка квартир для ипотеки, наследства, развода), юрлица (оценка активов для банкротства, страхования, купли-продажи). Маржа – 30–40%. Себестоимость – зарплата оценщика и аренда офиса. Никаких тебе 65 дней сушки, никаких 600 рабочих на стройке, никаких потопов в Новый год. Красота.

Замысел. Нанять двух-трёх сертифицированных оценщиков, получить членство в СРО (саморегулируемой организации оценщиков), заключить договоры с банками и службой приставов. Банки дают постоянный поток – ипотека, залоги. Приставы – поток по исполнительным производствам. Частные заказы – через рекламу и сарафанное радио. Три источника, три потока, три канала. Офис – небольшой, в центре. Оборудование – ноутбуки, принтеры, автомобили для выездов. Просто? Просто. Работает? Сейчас увидим.

Что произошло.

Первое, с чем я столкнулся – оценщики. Это особая порода людей. Не хочу обидеть профессию, но в те годы в неё пришло много бывших военных – после сокращений, после выхода на пенсию. Люди с уставшими глазами, жёсткой походкой и непоколебимым мнением обо всём на свете. Они прошли войну – а я предлагал им учиться новым методикам. Они командовали ротами – а я просил их оформлять отчёты по ГОСТу. Это было не совпадение характеров. Это было столкновение миров.

Оценщик, который считает, что «эта квартира стоит три миллиона, потому что я двадцать лет в системе и знаю лучше любой методики», это проблема. Отчёт, написанный не по стандарту, это отказ банка. Отказ банка это потеря заказа. Потеря заказа – это потеря клиента. А клиент, который ушёл однажды, не возвращается.

Я искал оценщиков. Пять раз за два года. Каждый раз одна и та же история: опытный, сертифицированный, со своим мнением. Молодых не хватало рынок рос быстрее, чем вузы выпускали кадры. А те, что были, уходили в крупные компании – там платили больше, а работать было проще: узкая специализация, шаблонные отчёты, один тип объектов.

Второе дискретность потока заказов. Одно время заказы шли потоком: банки давали по 40–60 объектов в месяц, приставы – по 15–20. Но мы не успевали: не хватало рук. Очередь росла, сроки горели, банки начали штрафовать за задержки. Я нанимал ещё людей – а они не справлялись с качеством. Качество падало – банки снизили рейтинг. Снизили рейтинг – дали меньше заказов. Меньше заказов – меньше денег. Меньше денег, увольняя людей. Уволил, снова очередь. Замкнутый круг.

А потом ситуация изменилась кардинально. Банки начали создавать собственные оценочные подразделения или передавать оценку узкому пулу крупных федеральных компаний. Мелким игрокам – таким, как мы – остался рынок частных заказов и приставов. А приставы

платят мало и долго – 3 000–5 000 рублей за отчёт, оплата через два-три месяца. Маржа – минимальная. Сроки – жёсткие. Объёмы – непредсказуемые.

Я пытался переориентироваться на частный рынок: оценка квартир для ипотеки, наследства, развода. Но тут – другая проблема: частный клиент торгуется за каждую тысячу, требует «побыстрее», не понимает, что отчёт – это 40 страниц методологии, а не «поставили печать – готово». Конкуренция среди частных оценщиков была жёсткой: многие работали «в чёрную», без СРО, без налогов – и стоили вдвое дешевле.

Через два года фирма еле сводила концы с концами. Оборот – небольшой, маржа – минимальная, головная боль – максимальная. Я закрыл её тихо, без скандалов, без долгов – но и без прибыли.

Почему не сработало.

Первая причина – кадры как узкое горлышко. В оценочном бизнесе единственный производственный ресурс – это человек с сертификатом. Нет оценщика – нет продукта. А хорошие оценщики – дефицит. Я думал, что найму людей и буду управлять. Оказалось, что оценщик – это не исполнитель, а специалист, которого нельзя «заменить» в очередь. Каждый отчёт – авторский. Каждый – со своей методикой, своим подходом, своим стилем. Управлять этим потоком – как пасти кошек.

Вторая причина – зависимость от крупных заказчиков. Банки и приставы – это оптовые клиенты. Они диктуют цену, сроки, формат. Они могут в любой момент сменить подрядчика – и ты ничего не сделаешь. Когда банки передали оценку крупным федеральным компаниям, я оказался за бортом – без рычага влияния.

Третья причина – отсутствие масштабирования. В производстве можно купить второй станок – и производительность удвоится. В оценке нельзя «купить» второго оценщика и удвоить качество. Каждый новый сотрудник – это новые риски, новый контроль, новое обучение. Масштаб растёт линейно, а расходы – экспоненциально.

Четвёртая причина – непонимание структуры рынка. Я вошёл в оценку, когда рынок был на пике – после кризиса 2008 года, когда все банкротились, делят имущество, судятся. Но пик – это не норма. Через год-два рынок нормализовался – и поток заказов резко сократился. Я не заложил сценарий «что будет, когда банки построят собственные системы оценки».

Пятая причина – низкий барьер входа создал перенасыщение. Казалось, что оценка – это маржинальный, интеллектуальный бизнес. Так думали многие. В итоге за два года количество оценочных компаний в Ростове выросло втрое. Конкуренция обрушила цены. Маржа, которая в 2009 году была 30–40%, к 2011-му упала до 10–15%.

Что я вынес.

Я впервые столкнулся с тем, что люди – это не ресурс, а продукт. В оценке, как и в любой интеллектуальной профессии, человек – это и средство производства, и товар одновременно. Нельзя управлять специалистом как станком. Нужно управлять системой, в которой специалист работает: стандарты, шаблоны, контроль качества, обучение. Без системы каждый оценщик – сам по себе, а бизнес – неуправляем.

Я понял, что зависимость от одного-двух крупных клиентов – это стратегическая уязвимость. Если 70% выручки приходит от трёх банков, ты не бизнес – ты подрядчик. И в любой момент тебя могут заменить. Диверсификация – не красивое слово, а условие выживания.

Я осознал, что пик рынка – худшее время для входа. Когда все бегут – уже поздно. Когда все говорят «там деньги» – денег уже нет. Нужно входить либо до пика, либо после – когда конкуренты разорились, а спрос остался. Я вошёл на пике – и попал под волну.

И главное – я понял разницу между «интеллектуальным» и «управляемым» бизнесом. Интеллектуальный – это когда ты продаёшь экспертность. Управляемый – это когда ты продаёшь систему, которая производит экспертность. Без системы экспертность не масштабируется. Без масштабирования – нет бизнеса. Есть фриланс.

Бизнес № 7. Бизнес-тренер: как стройка сломала мой голос раньше, чем психология его починила

Когда: 2010–2011 годы. Мне 34–35. После закрытия оценочной фирмы я был в странной форме: за плечами – четыре провала, долги, разрушенная строительная империя и репутация «человека, который всё начинает и ничем не кончает». Но я ещё держался. И тут я узнал, что психологи хорошо зарабатывают.

Не просто «зарабатывают» – а *хорошо*. Я увидел раскладку: один бизнес-тренер проводит двухдневный тренинг для группы из 20 человек по 15 000 рублей с каждого. Это 600 000 рублей за два дня. Минус аренда зала, минус материалы – чистыми 400 000. За два дня. Я, который в стройке зарабатывал 800 миллионов оборота и не видел ни кополи прибыли, – вдруг увидел бизнес, где нет материалов, нет складов, нет кассовых разрывов, нет канализации. Только ты, голова и аудитория. Я загорелся.

Идея. Выучиться на психолога, получить диплом, пройти подготовку как бизнес-тренер и начать проводить тренинги в Ростове. Тематика – то, что я знаю лучше всего: управление, финансы, построение бизнеса, кризис-менеджмент. У меня за плечами – десять лет в строительстве, опыт управления 600 человек, восемь фирм, девять филиалов. Я думал: кому, как не мне, учить людей управлять бизнесом? Я же *видел*, как всё рушится. А значит – знаю, как не рушить.

Замысел. Пошёл учиться. Психологический факультет, курсы, семинары. Параллельно – начал изучать методологию бизнес-тренингов: как строить программу, как работать с групповой динамикой, как удерживать внимание, как давать обратную связь. Нашёл наставника – опытного бизнес-тренера, который вёл группы в Ростове и Москве. Стал ходить к нему на тренинги – как участник, чтобы понять изнутри, как это работает.

Параллельно готовил свою первую программу. Тема – «Финансовое управление для руководителей». Я был уверен: мой опыт – десять лет стройки, кассовые разрывы, кредиты, банкротство – это материал, который людям нужен. Я пережил ошибки, которые другие только совершают. Я знал, где мины. Я мог их предупредить.

Что произошло.

Первое, с чем я столкнулся, – профессиональная деформация. После десяти лет на стройке мой стиль общения был... специфическим. Я привык разговаривать с прорабами, подрядчиками, поставщиками. А там язык простой: если не сделал – ты... , если сорвал сроки – ты... , если привёз брак – ты... . Я орал. Матом. Громко. Это работало на стройке. Это работало в оценочной фирме. Это работало в ресторане. Это не работало в тренинговой комнате.

Я не мог переключиться. Говорил с людьми – и вместо спокойного, вдумчивого, эмпатичного диалога из меня вылетало что-то вроде: «Ты что, не понимаешь?! Это же элементарно! Что ты мне тут рассказываешь?!» Участники тренингов пугались. Я видел их глаза – и в этих глазах был не интерес, а страх. Человек, который пришёл учиться управлению финансами, не хочет, чтобы на него орал. Он хочет, чтобы его *вели*.

Мой наставник – тот самый опытный бизнес-тренер – через три месяца наблюдений сказал мне фразу, которую я запомнил на всю жизнь:

«Тебе ещё рано вести самостоятельные группы. Ты умный, ты знаешь материал, у тебя есть опыт. Но ты не слышишь людей. Ты говоришь на них, а не с ними. Вернись через год. Поработай со своим голосом, со своей агрессией, со своей потребностью доминировать. Бизнес-тренер – это не начальник. Это проводник. А ты пока – генерал без армии».

Это был удар. Справедливый, точный, но удар. Я, который командовал филиалами, который руководил сотнями людей, который подписывал контракты на десятки миллионов, – оказался не готов вести группу из пятнадцати человек в комнате с маркерной доской.

Второе – набрать группу оказалось невероятно тяжело. Я думал: повешу объявление, разошлю по знакомым – и люди придут. Не пришли. Рынок бизнес-тренингов в Ростове в 2010–2011 годах был узким. Компании экономили после кризиса. Частные клиенты не готовы платить 15 000 рублей за двухдневный тренинг от «какого-то бывшего строителя». А бренд «бизнес-тренер» в Ростове нужно было зарабатывать годами – через репутацию, рекомендации, портфолио.

Я провёл несколько пробных семинаров – бесплатно, для знакомых. Сходили с горем пополам. Но на платные – не набиралось. Пять-семь человек вместо двадцати. При марже 15 000 с человека – это 75 000–105 000 за два дня. Минус аренда зала (15 000), минус материалы, минус время на подготовку. Чистыми – 40 000–60 000. За два дня. Это не бизнес. Это подработка.

И третье – я не верил в себя. После пяти провалов подряд – займы, лес, стройка, телефоны, ресторан, оценка – моя внутренняя опора была разрушена. Я знал, что знаю. Но я не верил, что люди за это заплатят. А если ты не веришь – тебе не продать. Участники тренинга чувствуют неуверенность тренера, как собака – страх. И не идут за таким тренером.

Я завершил этот этап. Не закрыл – а приостановил. Диплом психолога остался. Знания остались. Но бизнес-тренером я не стал.

Почему не сработало.

Первая причина – профессиональная деформация, которую я не замечал. Десять лет стройки не прошли бесследно. Мой коммуникативный стиль был заточен под стресс, конфликты, жёсткие переговоры. Это работало в мире, где на кону – миллионы и сроки. Это не работало в мире, где на кону – доверие и эмпатия. Я думал, что можно «отключить» стройку по щелчку. Нельзя. Привычки, интонации, слова – всё это въедается глубоко. И чтобы изменить, нужна не неделя, а годы.

Вторая причина – непонимание рынка бизнес-тренингов. Я думал, что опыт – это продукт. Опыт – это не продукт. Продукт – это структурированная, методологически выстроенная программа, которая решает конкретную боль клиента. У меня был опыт. Не было методологии. Не было упаковки. Не было канала продаж.

Третья причина – отсутствие личного бренда. В бизнес-тренингах люди покупают не программу – они покупают человека. Имя, репутацию, харизму, рекомендации. У меня не было ни имени, ни репутации в этой нише. Я был «тот, который строил и обанкротился». Не самое убедительное позиционирование для бизнес-тренера.

Четвёртая причина – внутренняя неуверенность. Пять провалов подряд – это не просто финансовые потери. Это разрушение самооценки. Я сомневался в себе – и это передавалось. Нельзя научить людей успеху, если ты сам в него не веришь.

Что я вынес.

Это был один из самых болезненных уроков – потому что он был не про деньги, а про меня. Про то, кем я стал после десяти лет в строительном котле.

Первое. Я осознал, что профессия меняет человека. Десять лет на стройке сделали из меня жёсткого, громкого, авторитарного управленца. Это не плохо – это инструмент. Но инструмент нужно уметь включать и выключать. Я не умел. И это стоило мне карьеры бизнес-тренера.

Второе. Я понял разницу между «знать» и «уметь передать». Знать – это половина. Передать – это вторая половина. И она сложнее. Можно быть гением и не уметь объяснить простую вещь. Бизнес-тренер – это не тот, кто знает, а тот, кто делает так, чтобы *другой* понял и *применил*.

Третье. Я впервые услышал от наставника правду о себе – и не отверг её. Слова «тебе ещё рано» были горькими. Но я их принял. Это было начало работы над собой – не над бизнесом, а над собой. Работа, которая потом, через годы, дала мне то, чего не дали ни деньги, ни обороты: умение слушать.

Четвёртое. Я понял, что рынок покупает не опыт, а решение. Люди не хотят знать, как я обанкротился. Они хотят знать, как *им* не обанкротиться. Разница кажется маленькой. Но она определяет всё: формулировку, подачу, упаковку, продажу. Опыт – это сырьё. Решение – это продукт. Без упаковки сырьё не продаётся.

Диплом психолога я не выбросил. Знания – не забыл. Но к тренингам я вернулся через много лет – и совсем другим человеком. Когда я наконец научился говорить тихо, меня наконец начали слушать.

.

Бизнес № 8. Таксопарк дважды: как я дважды въехал в одну и ту же стену на разных машинах

Когда: 2002 год – первая попытка, 2005-й – вторая. Мне 26 и 29. Две попытки. Два разных подхода. Один и тот же результат.

Идея – первая попытка, 2002 год. В газете или журнале – я уже не помню, каком – мне попался очерк о том, как выгодно работает фирма такси. Цифры были простые и соблазнительные: машина стоит 60 000 рублей (ВАЗ 2101 на вторичном рынке), выручка в сутки – 1 500–2 000 рублей, расходы на бензин – 400–500. Итого – 1 000–1 500 чистыми в день. За месяц – 30 000–45 000. Машина окупается за два месяца. Дальше – чистая прибыль.

Я посчитал. Получилось красиво. Я вложился в несколько «копеек» – ВАЗ 2101, самых дешёвых. Начал новый проект в погоне за наживой. Это была именно погоня – не стратегия, не расчёт рисков, не анализ рынка. Захотелось быстрых денег. А быстрые деньги, как я уже должен был знать, – самые медленные.

Что произошло – первый раз.

Проблемы начались в первый же месяц.

Водители. Непьющий, безработный водитель, который согласен работать в такси на чужой машине за процент – это мифическое существо, вроде единорога. Все, кого я находил, либо пили, либо не имели прав, либо работали два дня и исчезали. Я ставил водителя – через неделю машина стояла у подъезда без бензина, без водителя и иногда без колёс. Ставил другого – он уезжал «в соседний город» и пропадал на двое суток. Третий – попадал в ДТП. Четвёртый – просто не выходил на линию, потому что «настроение не то».

Контролировать водителей удалённо, без GPS, без систем мониторинга (в 2002 году их не было) – невозможно. Я не знал, где машина, кто за рулём, сколько реально заработано. Водитель мог сказать: «Сегодня было 800 рублей выручки» – а на деле – 2 500. Проверить? Как? Садиться в машину и кататься с ним? Я не умел ездить на механике. Вот это – особенно смешно: вложиться в таксопарк и не уметь водить машины, которые купил. Но это правда. Я не мог даже проверить, нормально ли работает двигатель – не отличал звук исправной «копейки» от звука разваливающейся.

Машины ломались. ВАЗ 2101 – это не Toyota. Это машина, которая требует ремонта каждые две недели. Запчастей не хватало – в 2002 году рынок автозапчастей был скудным: то нет тормозных колодок на «копейку», то нет генератора, то ждёшь подвеску две недели. Автосервисы работали днём, в будни, по записи. А такси ездит ночью и в выходные – когда всё закрыто. Машина ломалась в субботу вечером – и стояла до понедельника. В понедельник – сервис загружен, берут через день. Среда – ремонт. Пятница – снова на линии. И снова ломается. Цикл: неделя на линии, неделя в ремонте.

Круглосуточно ездить не давали. В 2002 году частное такси в Ростове – это дикий рынок. Таксопарков как организаций почти нет. Частники работают «от балды». Ночью – опасно: пьяные пассажиры, конфликты, ограбления. Днём – пробки и мало заказов. В итоге машины простаивали – а простаивающая машина в такси – это убыток, потому что амортизация идёт каждый день, бензин – каждый день, а выручки – нет.

Через полтора года я закрыл проект. Убытки. Машины – на свалку или проданы за бесценок. Я решил: такси – не мой бизнес. Грязный, неконтролируемый, зависимый от людей, которым нельзя доверять.

Идея – вторая попытка, 2005 год.

Через три года я – снова в такси. Вроде бы умнее, опытнее, старше. Но жадность – удивительное чувство: оно отключает память. Я рассуждал так: первый раз не получилось, потому

что у меня не было инфраструктуры – сервиса, диспетчерской, контроля. А если поставить машины в *чужой* таксопарк, где всё это есть? Где есть врач (медосмотр), ремонт (своя мастерская), заказы (своя диспетчерская)? Тогда я просто получаю пассивный доход. Машины работают, деньги каплют. Красота?

Купил девять Chevrolet Nexia – новеньких, блестящих, с гарантией. Поставил в чужой таксопарк. Подписал договор. И – потекли денежки ко мне рекой. Ну, так мне казалось.

Что произошло – второй раз.

Первые месяцы – эйфория. Каждая машина давала выручку 21 700 рублей в месяц. Девять машин – 195 300 рублей. Минус налоги, минус страховка – и вот она, пассивная прибыль. Я расслабился. Подсчитывал, через сколько окупятся машины и начну вкладывать в новые.

Но через четыре-пять месяцев выручка начала снижаться. 21 700 превратилось в 18 000, потом в 15 000, потом в 12 000. Почему?

Ремонт рос. Nexia – надёжнее «копейки», но в такси любая машина изнашивается втрое быстрее. Пробег – 200–300 км в день. Подвеска, сцепление, тормоза – всё летит. Сначала – гарантийный сервис. Потом гарантия кончилась – и пошли счета. Ремонт двигателя, замена коробки, покраска после ДТП. Каждый месяц – новая статья расходов. А цены на запчасти росли.

Машины ломались, разбивались, угонялись. Из девяти Nexia: три разбили – ДТП по вине водителей. Две угнали – поставил в таксопарк, а охраны на стоянке не было. Две «убили» – пробег за 300 тысяч, двигатель вразнос, кузов гнилый. Итого – из девяти осталось три. Три ржавые, уставшие, побитые Nexia, которые никому не были нужны.

Модель превратилась в ту же, что и первый раз: ремонт рос быстрее выручки, контроль – отсутствовал, а машины – исчезали одна за другой. Разница только в том, что в первый раз я потерял «копейки» по 60 000 рублей, а во второй – Nexia по 220 000. Убыток – кратно больше.

Почему не сработало – оба раза.

Первая причина – иллюзия пассивного дохода. Таксопарк – это не пассивный доход. Это активный, тяжёлый, операционно сложный бизнес, в котором каждый день что-то ломается, кто-то не выходит, кто-то пьёт, кто-то бьёт машину. «Поставил машины и получаешь деньги» – это сказка для тех, кто никогда не держал в руках ключи от taxi. Реальность – это звонки в три часа ночи: «Машина на обочине, движок закипел, водитель пьяный, что делать?»

Вторая причина – отсутствие контроля. В первый раз – не было контроля над водителями. Во второй – не было контроля над таксопарком, в который я поставил машины. Договор на бумаге, а по факту – чужие люди делают с моими машинами что хотят. Пробег скручивают, ремонт завышают, выручку занижают. Проверить? Как? Я не в парке, не на линии, не в сервисе. Я – инвестор без рычага.

Третья причина – амортизация съедает прибыль. Я не считал амортизацию. Думал: машина стоит 220 000, выручка 21 700 в месяц – окупаемость за 10 месяцев. Но через год машина стоит уже 120 000, через два – 60 000, через три – металлолом. Разница между ценой покупки и ценой продажи – это убыток, который нужно закладывать в расходы. Я этого не делал.

Четвёртая причина – зависимость от водителей. В такси водитель – главный актив и главный риск одновременно. Пьяный водитель – ДТП. Уставший – ДТП. Нечестный – недостача. Без системы контроля, без тестирования, без мотивации – водитель работает против тебя, а не на тебя.

Пятая причина – я не умел водить. Это звучит смешно, но это фундаментально. Нельзя инвестировать в бизнес, устройство которого ты не понимаешь на базовом уровне. Я не мог сесть за руль своей же машины и проехать смену. Не мог оценить, нормально ли работает

двигатель, правильно ли водитель ведёт машину, адекватен ли расход топлива. Я был слепой инвестор в бизнес, где зрение – вопрос выживания.

Что я вынес.

Первое. Я навсегда избавился от иллюзии пассивного дохода. Пассивный доход – это миф для бедных. Любой доход – активный. Даже депозит в банке требует контроля. Таксопарк – тем более. Если ты не готов вникать в каждую деталь – не вкладывайся.

Второе. Я понял, что нельзя инвестировать в то, чего ты не понимаешь руками. Не умеешь водить – не вкладывайся в такси. Не умеешь пилить – не вкладывайся в лес. Не умеешь готовить – не открывай ресторан. Бизнес – это не деньги. Это управление процессом, который ты должен понимать изнутри.

Третье. Я усвоил понятие амортизации – по-настоящему, не из учебника. Машина – это не актив. Это обязательство. Каждый день владения машиной – это расход. Каждый километр пробега – это деньги, которые нужно отложить на ремонт и замену. Если ты не резервируешь амортизацию – ты живёшь в долг будущему.

Четвёртое. Я дважды въехал в одну и ту же стену – и только со второго раза понял, что дело не в машинах, а в модели. «Копейка» или Nexia – неважно. Важно: кто за рулём, кто контролирует, кто чинит, кто считает. Без системы – любая машина превращается в убыток.

Три ржавые Nexia, которые остались у меня, – я не продал. Поставил их за гаражом. Они стояли там годами – как памятник моей жадности и моего упрямства. Каждый раз, проходя мимо, я вспоминал: быстрые деньги – самые медленные. А пассивный доход – самый активный.

Бизнес № 9. «Магазин денег»: как я дважды наступил на одни и те же грабли

Когда: 2014 год. Мне 38. Шестнадцать лет после первого фиаско с займами. Казалось бы, урок усвоен. Казалось бы.

Идея. Микрозаймы под 2% в день – «до зарплаты». Рынок микрофинансов в России в 2014 году – дикий, быстрорастущий, и, по расчётам, золотой. Люди берут 5 000 рублей на неделю – отдают 5 700. Берут 10 000 – отдают 11 400. Маржа – колоссальная, если возврат хотя бы 80%. А по статистике, которую я видел, возврат в микрофинансовых компаниях – 85–90%. Я подумал: ну вот же – теперь я знаю, что такое риск-менеджмент, у меня за плечами юридическое образование, у меня опыт. На этот раз всё будет по-другому.

Проект называли «Магазин денег». Открыли в Туле – городе, где я не знал никого, где не было репутации, но где рынок микрозаймов был на подъёме. Снял офис – в проходном месте, на видном углу. Сделал ремонт, вывеску, кассу. Нанял супер-специалиста – человека с опытом работы в микрофинансовой организации, который «знал, как выдавать и как возвращать». Снял ему квартиру – потому что хороших кадров в Туле не было, пришлось возить из другого города. Сам приезжал контролировать раз в две недели – из Ростова в Тулу, это два дня в дороге туда и обратно.

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.