

Тимур Бестаишвили

РАЗУМНЫЙ ФИТНЕС



Книга решений

СОДЕРЖИТ
НЕЦЕНЗУРНУЮ
БРАНЬ

18+

Тимур Бесташишвили

Разумный фитнес. Книга решений

«Автор»

2026

Бесташишвили Т.

Разумный фитнес. Книга решений / Т. Бесташишвили — «Автор», 2026

В очередной книге серии «Разумный фитнес» автор ещё больше увеличил степень радикализма в оценках и рекомендациях. Но этого требует время: никогда бизнес не испытывал такого давления сверху – налогового и фискального, да еще в условиях предельного социально-экономического напряжения. Фитнес-бизнес – часть бизнеса вообще, и он хлебает всю эту негативную кашу полной ложкой, аж захлёбывается. Многие клубы пребывают в состоянии, для которого в XX веке в России появилось хорошее слово – «колбасит». Ситуация усугубляется ещё и тем, что наш продукт – тот, без которого люди вполне могут обойтись, тут уж будем честны сами с собой. Это не хлеб и не картошка, поэтому его продвижение и даже удержание – трудная задача. Поэтому автор не может себе позволить длинных академических рассуждений характерных для его толстых книг. Здесь всё предельно просто и ясно, как выстрел: вот проблема. Вот рекомендация. Вот короткое обоснование. Хочешь – делай. Не хочешь – гуляй. Как-то так.

© Бесташишвили Т., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Конец ознакомительного фрагмента.	20
-----------------------------------	----

Тимур Бестаишвили

Разумный фитнес. Книга решений



Разумный фитнес. Книга решений.

**Санкт-Петербург
2026 год**

Внимание! В книге встречается слово «жopa»
Предисловие

Чтобы мой уважаемый читатель понял, о чём эта книга, расскажу, как она появилась.
Если вы ознакомились с двумя последними книгами серии «Разумный фитнес» — «Книгой про управление» и «Книгой про законы и ошибки», то заметили новую тенденцию моего

профессионального творчества: избавить читателя от подробных объяснений и обоснований тех или иных проблем фитнес-бизнеса и методов их решения, но давать краткую информацию по сути. Фактически клипы информационные клипы.

Я не раз говорил о переходе подавляющего большинства людей к клиповому мышлению и прекрасно понимаю, почему это произошло.

Не буду углубляться в объяснения (sic¹), но ограничусь резюме: подавляющее большинство людей не в состоянии ни читать, ни понимать длинные структурированные тексты. Более того — даже не тексты, а длинные абзацы в тексте. И — что важнее — не собираются понимать.

Абзац, содержащий более чем два-три предложения средней длины, да ещё и сложносо-чинённых, автоматически «вырубает» сознание читателя, и последний испытывает непреодо-лимое желание его пропустить. Кстати, длинные абзацы и сложные предложения — это ещё один маркер моей стилистики, но для массового читателя это стоп-сигнал.

Длинный абзац сегодня — это фильтр. Три предложения подряд — уже перегруз. Всё, внимание выключилось. Прочитал — значит, либо ты мой фанат, либо суперпрофессионал. Остальные пролистывают.

В ранних книгах я как-то пытался этому противостоять и стремился обосновать каждое слово, но...

Недавно мне в голову пришла неожиданная мысль: у меня имеет место психическое рас-стройство – навязчивая идея о том, что люди изменяют свою точку зрения, если я представлю им факты, числовые данные, аргументы и логические рассуждения.

Мои толстые книги – с одной стороны, и неизменность российского фитнеса как биз-неса это наглядно показывают. А я, как реальный психический больной, упорно следую своей галлюцинации.

Я не раз говорил о том, что один из главных принципов бизнеса состоит в том, что нельзя «заточить» рынок под себя или свой товар. В бизнесе всегда и везде выигрывает тот, кто правильно улавливает тенденции изменения покупательского поведения. Именно понимание этого — основа любого бизнеса, независимо от того, что вы продаёте.

Нельзя сформировать спрос лишь на основании императива «мне нравится». Даже объ-ективные достоинства того или иного товара не являются драйвером его успешного продвиже-ния, а попытки убедить в них рынок всегда и везде обречены на провал. Рынок не убеждают — ему соответствуют. Побеждает тот, кто работает с уже существующими потребностями.

Примеров этому масса, а обратных — нет. В разговоре оппоненты часто с этим не согла-шаются и рассказывают байки о том, как новый товар завоевал рынок благодаря каким-то «уникальным новым достоинствам». Однако любой пример такого рода при внимательном и вдумчивом изучении показывает одно: любой «уникальный продукт», если разобраться, лишь закрывает уже существующий запрос потребителя.

Вот и я в последних книгах пытаюсь реализовать этот базовый принцип.

Действительно, получалось довольно странно: я провозглашаю одно, а сам следую дру-гому — пытаюсь сформировать потребителя под себя. Если мой «потребитель», то есть чита-тель, привык к «клиповому мышлению» и не воспринимает сложные тексты, то какого чёрта я с упорством, достойным лучшего применения, строчу убедительные, аргументированные, но плохо воспринимаемые тексты?!

Да, среди моих читателей есть такие, которым эта манера близка, и, более того, они ценят мои работы именно за аргументацию и подробные разъяснения каждого слова. Но таких «гур-манов слова» — единицы, а рынок... смотри выше.

¹ Sic — латинское слово, которое означает «так», «таким образом», «именно так». Полностью фраза звучит как sic erat scriptum — «так было написано». Вот вам и первый пример того, о чём я говорю: кто из вас сразу же и правильно понял это выражение – sic? А если я начну, по обыкновению, объяснять, то получится, что не сдержал обещания.

Недавно мне пришла в голову забавная мысль: если бы я пытался заработать деньги писательским творчеством, то с такой мизерной долей читателей остался бы без штанов.

Нет, я не зарабатываю на книгах и не планирую этого — у меня хватает других, реальных проектов. Однако было бы глупо не адаптировать свои писания под реального «клипового» читателя, а не под единичных любителей «фолкнеровщины»².

У читателя нет времени для проработки 300–500 страниц текста. Он пугается, взяв в руки книгу объёмом более сотни.

Это не говорит о том, что он плохой или глупый. Он — такой, вполне соответствующий социуму, и было бы странно ожидать другого. Не приходится рассчитывать на то, что его, да и наше общее мышление будет укладываться в семантические рамки XVIII века.

Вот я и меняюсь — соблаговолите получить.

В новой книге я продолжаю развивать новое направление творчества — удовлетворение «клипового мышления» читателя — и делаю то, чего всегда избегал: ограничиваюсь лишь краткими оценками и рекомендациями, руководствуясь своим профессиональным мнением практика, создавшего и запустившего более трёх десятков проектов.

Если какому-то чудачу-читателю захочется увидеть подробное обоснование, он всегда сможет это сделать. В новой книге не будет почти ничего, о чём я не говорил в других книгах серии — толстых и подробных. В некоторых случаях я даже буду давать ссылки, но не подробные, постраничные, а общие: смотри в такой-то книге.

Я мог бы написать «ограничиваюсь лишь рекомендациями», и это было бы апогеем нового подхода: вот вам нумерованный список по пунктам — «делай так» — и всё сбудется. Но это для меня пока слишком, поэтому оценки я давать буду. В отдельных случаях даже приведу пару слов в качестве обоснования. Прошу отнестись к этому недостатку с пониманием, поскольку после полувека в профессии трудно перестроиться.

Но я борюсь с собственным несовершенством — и вот вам доказательство.

Сначала я хотел озаглавить работу так: «Разумный фитнес. Книга советов и решений».

Но, согласитесь, слово «совет» какое-то вялое, и в нём чувствуется неуверенность. Другое дело — слово «решение»: как сказал, так и делайте, и нечего тут разговоры разговаривать. Вам нужны нумерованные списки — получите.

Здесь есть риск свалиться в список банальностей, поэтому я буду придерживаться жёсткой архитектуры текста.

Это не книга советов, а система коротких управленческих решений; не «рекомендации вообще», а директивы под эгидой «сделал — получил, не сделал — потерял».

Я постараюсь придерживаться определённого формата изложения:

- Короткая формулировка (жёсткая, краткая)
- Короткое обоснование: почему это важно
- Приговор: что будет, если нарушить
- При необходимости — ссылка: «подробно см. “Книга ...”»

Рискну огорчить особо чувствительные натуры, но в книге они встретят, в основном, императивы — «это необходимо сделать», «так должно быть», «обязательно» и «без вариантов». Всякие «выбрать вариант», «целесообразно» или «лучше сделать так» будут встречаться исключительно редко. Последнего достаточно в моих книгах, а здесь вы получите совершенно другое. Ещё раз повторю: если нужны подробные аргументы — читайте мои книги, там есть всё многократно пережёвано — с примерами, обоснованиями и даже местами мягкими уговорами.

² Американский классик Уильям Фолкнер славился как раз тем, что писал исключительно длинными предложениями. Иногда на странице помещалась лишь пара-тройка тяжеловесных словесных конструкций. Это не вызывает удивления у некоторых русских писателей, но необычно для англоязычного мастера пера.

Здесь всё по-другому: сказано – делай, не можешь – учись, не хочешь – свободен. В конце концов, имею право.

Эта книга — не для новичков, а для коллег, у которых есть хотя бы минимальный опыт создания и управления, проб и ошибок, побед и поражений.

Неофита фитнес-бизнеса эта книга, скорее всего, шокирует, но меня это не останавливает.

Для потенциального инвестора книга — лишь развёрнутый перечень вопросов, которые нужно решать с момента первоначального замысла. Практика показывает, что большинство инвесторов даже не подозревают о львиной доле проблем, с которыми могут столкнуться. Точнее, не «могут», а обязательно столкнутся.

Для этой категории потенциальных читателей книга представляет некоторый интерес, но не более того.

Эта книга практически бесполезна для тренеров и даже тех из них, кто планирует перейти в сферу управления. Главная проблема тренеров, которые собираются строить управленческую карьеру, — убить в себе тренерское мышление, а в этом деле не обойтись без трудной и упорной работы. Тонкой книжкой не обойдёшься, придётся читать толстые книги и учиться — и тут уж я ничего не могу поделать.

Когда-то мне казалось, что мои книги, материал которых построен исключительно на практическом опыте с добавлением знаний, помогут коллегам не делать ошибок.

Однако за десятилетия анализа деятельности клубов я понял, что в 90% из них совершаются одни и те же ошибки. Это означает, что мои надежды были иллюзорными, а усилия пропали даром.

Меня это, как ни странно, не печалит.

Мне достаточно того, что несколько десятков клубов, с которыми я работал, живут вполне достойной экономической жизнью и развиваются, несмотря ни на какие внешние обстоятельства. Да, какие-то проблемы возникают, но они быстро решаются.

Я чётко знаю, что руководители других клубов, которые обращались ко мне и моей команде за помощью или консультациями по отдельным вопросам, не совершали многих «банально-разрушительных» ошибок.

Я слежу за своими учениками, их проектами и вижу, что у них тоже всё хорошо.

И я понимаю, что все перечисленные люди и их проекты не входят в пресловутые 90% «типично ошибающихся».

И вот что интересно: таланты — все разные, и основной чертой любого таланта является индивидуальность.

Посредственности — все одинаковые, похожие как близнецы, и их больше.

Причина столь высокой доли посредственности как раз в том, что посредственность не генерирует никаких решений, не думает, не пытается, не анализирует, не делает выводов.

Она копирует.

Но копирование значительно проще во всех смыслах, и тупейший аргумент «потому что так у...» избавляет человека от необходимости думать, не говоря уже об учёбе и даже чтении каких-то материалов.

Ссылка на «других» - идеальный способ не включать мозг.

Ведь не читают не только меня. Они не читают никого — разве что тех, кто обещает «успешный успех», но тут уже поле деятельности психиатров.

Самое смешное, что, копируя других, пресловутые 90% думают, что «у меня вообще особый случай». *Нечто вроде дамочки, которая на каждом углу кричит о своей «уникальности» или «я - не все», но при этом поступает и старательно стремится выглядеть как все.*

Кто-то мне не поверит, но скажу правду: меня радует, что меня не читают 90, а то и 99%, и тем более я ценю коллег, не входящих в эту долю.

Для них эта книга будет выполнять свою главную задачу — своеобразного «ключа к памяти». Если они читали мои предыдущие книги, то подробные обоснования каждого тезиса будут автоматически рождаться в их головах, и данная книга из текста превратится в инструмент для оперативной работы.

У единиц — но мне этого вполне достаточно, и уже поэтому я считаю, что кое-что сделал в своей жизни — и в профессиональном, и в человеческом плане.

Если вы читали мои предыдущие работы, то вам не нужны подробные объяснения. Они у вас уже в голове.

Эта книга не учит и не объясняет. Она включает память и ускоряет принятие решений.

Если нет — значит, она не для вас, но и это нормально. Вы не плохой, не глупый, не ущербный. Вы просто другой.

Я не пишу для всех.

Я пишу для тех, кто работает.

Чем больше любви – тем меньше денег

Замысел. Куда вы вообще лезете?

А с чего это вы решили, что вам нужно создавать именно фитнес-клуб?

Почему не завод, не ресторан, не магазин, не ПВЗ в конце концов?

Предвижу ответы.

Ресторан – их и так много на каждом шагу, магазинов – тоже, завод – это слишком сложно, а уж ПВЗ – ерунда какая-то, примитив.

Если вы так ответили, то ваш уровень понимания бизнеса могу оценить как близкий к нулю.

С такими «знаниями» рекомендую вообще не пытаться в него лезть. Положите денежку на депозит и молитесь, чтобы их не сломила инфляция. Хотя молиться бесполезно, сожрёт, даже не сомневайтесь³.

В бизнесе оценка «много» не означает отсутствия ниш – рыночных сегментов, где можно найти возможности для удовлетворения запросов покупателя.

Слово «ниша» ассоциируется с чем-то небольшим, камерным, где можно рассчитывать на скромные успехи. Это далеко не так.

Да, магазинов и ресторанов «много», да, они на каждом шагу, но психология покупателя – основа любой коммерческой деятельности – непрерывно меняется и вместе с ней меняется весь рынок. Кто бы мог представить не десять, а даже пять лет назад, что доставка до квартиры или до пункта в двух шагах станет основным способом покупки львиной доли товаров?

Только не надо думать, что это пример того, как абсолютно новая услуга завоевала рынок – бизнес создал потребность и удовлетворил её. Ничего он не создавал! Бизнес удовлетворил уже сформированную потребность в облегчении акта покупки и сокращении времени на неё. Не надо суетиться, тебе и так всё на дом привезут. В основе – обыкновенная человеческая лень.

Так что здесь роль агрегатора бизнеса – основы ниши – сыграла именно неудовлетворённая лень. Её увидели, оценили потенциал, добавили снижение цен за счёт ликвидации затратной магазинной суеты – и получите масс-маркет.

В том же фитнесе, о котором вы задумались, ниши громадны и, более того, успешные сети, которые сейчас развиваются быстрыми темпами, как раз были созданы как средство заполнения одной из ниш – недорогих фитнес-услуг хорошего качества.

А уж эту нишу в российском фитнесе назвать небольшой никак нельзя!

³ «Разумный фитнес. Книга про экономику».

До начала процесса заполнения сравнительно недорогие фитнес-услуги предлагались в сочетании с нижайшим качеством уровня потной подвальной качалки.

С другой стороны, более-менее приличное качество предлагалось по несуразно завышенным ценам. Я даже не говорю о так называемых «премиальных» клубах, хотя в России всегда был велик соблазн прикреплять это словечко к названию.

И ещё пройду по приведённым примерам предприятий.

Управлять заводом ... намного легче, чем фитнес-клубом⁴.

Магазин, если нашёл нишу, будет работать всегда, потому что люди хотят есть.

ПВЗ - не «примитив»: открыть легко, но сделать прибыльным, с учётом особенностей взаимодействия с сетевыми операторами, очень непросто. Подавляющее большинство пунктов прибыль дают, но буквально копеечную.

Так почему вы остановились на фитнес-проекте?

Да потому что «мне нравится»!

Да потому что «я люблю спорт»!

Подобные аргументы больше подходят пятилетнему ребёнку, который на вопрос: «- Васенька, почему ты так сделал?! Почему у тебя штанишки опять мокрые, ты ж большой мальчик?!» гордо отвечает: «-Потому! Мне так захотелось!»

Вам не кажется, что вы спустились на детский уровень мышления?

Тысячелетняя история развития бизнеса подтверждает простое правило: финансовый успех там, где делают не то, что нравится, а то, что нужно рынку.

Пример из фитнеса: абсолютно все крупные и успешные российские проекты создавались людьми, далёкими от самого фитнеса. Более того, многие из них до этого не были даже клиентами фитнес-клубов. Они обладали экономическим мышлением, и этого хватило для успеха. Никаких розовых соплей, никакой «любви»! Есть продукт, его нужно вывести на рынок, получить прибыль – всё.

Здесь, правда, следует подчеркнуть некоторые нюансы.

Некоторые подобные проекты изначально создавались людьми из спорта и фитнеса и были вполне успешными, но лишь на начальной стадии развития этого рынка, в условиях нулевой конкуренции. По мере роста они начинали испытывать возрастающее давление конкурентов, которым ничего не могли противопоставить. Ну, не любовь же к фитнесу?! Тем более, что среди создателей всё чаще появлялись прагматики, а не «любители».

И тогда «проекты по любви» зашатались, и многие пали. Назвать имена? Некоторые удержались, но исключительно потому, что их собственники сообразили, что их «любовь» как-то не монетизируется и привлекли к корректировке и управлению проектами скучных «нелюбителей» из других сфер деятельности - без чувств, зато с мозгами.

И, что самое интересное: эти люди практически всегда оставались в тени, их крайне редко можно было встретить на фитнес-тусовках. Чаще – в качестве скромных и внимательных слушателей на дальних рядах. Действительно, для специалиста крайне полезно увидеть воочию и почувствовать тот уровень информационного бреда, на котором десятилетиями строится российский фитнес-бизнес.

Кстати, кое-кто из них так и говорил в кулуарах: нужно понимать, кто вокруг тебя. Они поняли, откуда и успехи. Я всегда говорил, что умный конкурент – это проблема, а глупый – подарок. В этом отношении щедрость нашей фитнес-тусовки не знает границ. Ниже я не раз пройду по этому тезису.

Так что если в полемическом азарте кое-кто из читателей начнёт размахивать именами клубов в доказательство моей неправоты, то ничего не получится. Я весьма осведомлённый тип и знаю, кто реально делает дело, а кто просто голосит на фитнес-тусовках.

⁴ «Разумный фитнес. Книга про управление».

За десятилетия работы в отрасли я сформулировал вывод: большинство неудачных проектов в фитнесе созданы на основе ... «любви».

А кто у нас больше всего преисполнен любви к спорту и фитнесу? Тренеры! Именно их проекты в среднем самые убыточные. Исключения есть, но их количество исчезающе мало.

Сейчас фитнес-бизнес России охвачен «студийным бумом». Практически все студии создают тренеры, которые «устали работать на дядю», «лучше понимают, как нужно», «любят спорт, а не вот это вот всё».

Браво! Сколько любви и уверенности! Тогда непонятно, почему более 60% студий «влюбленных» и «знающих» закрываются в течение года. Загадка, не правда ли?

Им на пятки наступают «продвинутые клиенты» с деньгами.

У этих «любовь» осложняется ещё и чисто российской самоуверенностью предпринимателя первого поколения: если я где-то заработал денег, то понимаю любой бизнес, а уж если мне нравится – тем более.

Любовь, любовь, любовь... Но, как известно каждому читателю, там, где любовь, мозг отключается, хотя бы на время, в течение которого мы успеваем наделать ошибок.

Окситоцин бывает вреднее водки – так же дурманит голову, иногда отключая её начисто.

История бизнеса говорит нам, что самые большие прибыли получались там, где не было никакой любви, а господствовали трезвое мышление, числа и расчёты.

Заработать деньги на «персональной любви» можно, но небольшие, да и то лишь в узких сферах деятельности, например, художественном творчестве или науке. История знает такие примеры, но, подчеркну: речь всегда идёт лишь о сравнительно небольших деньгах.

Не следует сказанное путать с другой ситуацией: некто заработал большие деньги на «нелюбви», чтобы потом пустить на реализацию только того, что лично нравится.

Например, американский магнат XIX века Эндрю Карнеги или всем известный Илон Маск начали с прозаического бизнеса, который со временем дал им возможность реализовать свою любовь к чему-то другому. Первый начал с железных дорог, а потом пустил все деньги на строительство бесплатных библиотек и концертных залов. Второй (вы будете смеяться!) начал ... с электронного телефонного справочника. Подобных примеров много.

Никто не говорит, что небольшие деньги – это плохо. Напротив, дело, которое приносит и удовольствие, и деньги – это хорошее дело. Я говорю о другом: любовь к какому-то делу никогда не сочетается с большими деньгами, полученными на основе этой любви. Большие деньги – это всегда и везде итог большого, сложного процесса, и поэтому требуют радикального абстрагирования от эмоций.

Чем больше любви – тем меньше прибыль.

Я понимаю, что далеко не каждый человек с этим согласится, но повторю то, что написал выше: мне не нужен каждый.

А теперь я «приговорю» ошибки стадии замысла в той манере, которую обещал.

Хотите сделать коммерчески удачный проект – освободитесь от личных привязанностей и приоритетов.

Ваш покупатель – не вы, и никогда не будет думать так же, у него свои критерии качества.

Если вы нарушите это правило, то соберёте лишь единичных людей, похожих на вас и, скорее всего, это будут ваши друзья, с которых, кстати, вы ещё и постесняетесь брать деньги. Россия...

Читайте «Разумный фитнес» - все книги серии и не избегайте двухтомника «Организационно-экономические факторы становления фитнес-клуба».

Анализ разрушительных последствий этой ошибки, чуть ли не самой распространённой в фитнес-бизнесе, к сожалению, повторяется в каждой книге, начиная с 2009 года. Я не могу выделить одну, в которой эта тема рассматривается более глубоко и подробно, чем в других.

Почему «к сожалению»? Да потому что количество предпринимателей-неофитов, наступающих на эти грабли, парадоксальным образом не уменьшилось за полтора десятилетия. Да что там?! За четверть века, если уж брать с прошлого века! Ладно бы речь шла о толпах фанатиков, которые накинудись на студийную тему, как мухи на известную субстанцию! Но хватает и людей, на первый взгляд более толковых (деньги-то как-то заработали!), которые под крик «мне нравится – всем понравится!!!» влезают в фитнес с более весомыми инвестициями.

Эта, первая ошибка, отражает другую – отсутствие ясного понимания, кто и за что принесёт деньги. Но с этого понимания, причём без иллюзий, начинается любой успешный бизнес. А без понимания – любой провальный.

Но если бы она была единственной!

Никогда не слушайте советов «доброхотов» и «специалистов»

Удивлены? Это как? Себе не верить, и специалистам не верить, а также тем, кто желает вам добра?!

Я хотел бы напомнить известную поговорку: «Благими намерениями выстлана дорога в ад». Нет ничего разрушительнее советов, которые даются «бескорыстно» или «от чистого сердца». Советы специалистов? Вы их сначала найдите. Впрочем, их и искать не надо – тучи. Иногда мне представляется, что в дантовом аду появился ещё один круг – с котлами, в которых кипятят «бизнес-тренеров», инфоцыган и «фитнес-консультантов». Основания? Половина наших проектов – переделка убыточных клубов, и на «продукты» вышеупомянутых «советчиков» мы насмотрелись.

Читайте «Разумный фитнес. Законы и ошибки», 2026, там об этом много написано.

Не открывайте клуб, если не понимаете, за счёт чего он будет зарабатывать, что является продуктом, за который потребитель готов платить.

Если вы думаете, что клиент платит за тренировки, тем более, «персональные», то сильно ошибаетесь. Он платит лишь за позитивные эмоции, к которым собственно тренировочные занятия не имеют никакого отношения.

Если вы этого не поймёте на старте, то вы ошибётесь во всём: от структуры зон и помещений до профессиональных компетенций персонала.

Не верите? Тогда читайте: «Разумный фитнес. Книга про психологию», и ниже целая глава посвящена продукту.

Заодно и узнаете, почему в фитнес-клуб никогда не придёт нормальный самодостаточный человек.

На информационных и обучающих мероприятиях для специалистов я часто задаю простой вопрос: «- Коллеги, перечислите в иерархическом порядке, от самого важного до менее важных факторов, которые влияют на коммерческий успех любого фитнес-проекта - один, два, три, по нисходящей».

Каких только ответов я не слышал, в основном, неправильных. Даже перечислять не хочется.

А правильный ответ такой: на первом месте по важности – место проекта его локализация.

На втором – место.

На третьем - место.

Кто-то удивится: а почему используется такой грамматический выверт?! Что, нельзя один раз сказать: «Самое важное – это место»?

Отвечаю: чтобы намертво «вбили себе в мозг», как говаривал Давид Гоцман (произносить с фрикативной фонемой⁵ «г») из сериала «Ликвидация».

Локация проекта важнее вашей идеи, даже самой красивой.

⁵ Это я поумничал. Так произносят «г» на Юге России и Украины. Сын филолога, не хухры-мухры!

Вы задумали создавать клуб в каком-то месте, разработали концепцию, привели всю сложную предварительную работу, потратили на это деньги и время. А потом что-то не сложилось и место пришлось менять, то придётся полностью переделывать всё заново. Потому что другое место – это другие клиенты. Именно клиенты, их структура, социально-экономические особенности, количество, приоритеты определяют весь бизнес. К вам придут только те, кто может и захочет прийти в данное место (!) Люди привязаны именно к месту, и крайне неохотно, единицами, попрутся куда-то далеко и долго за вашими прекрасными фитнес-услугами⁶.

Локация решает больше, чем ваша идея. Всегда.

Нет никаких «универсальных» проектов, которые можно воткнуть где угодно – и они успешно заработают! Если вы этого не понимаете, то прочитайте. А любого, кто пытается убедить вас в обратном, гоните известными тряпками. Кстати, в последнее время множество таких персон подвизаются на ниве «франшиз клубов и студий». Эти, по-моему, заслуживают даже не известных тряпок, а кое-чего посущественнее. Любой прекрасный профессиональный проект всегда привязан к месту. В другом месте, если модель перенести без существенных корректировок, он обязательно станет безобразным. И какая вам радость от того, что сам механизм разработан профессионально, если денег не принесёт? *Попробуйте пробежаться в суперкроссовках для асфальта по льду – это примерно то же самое.*

Читайте это: «Разумный фитнес. Книга про экономику», 2025.

Вбили? Кстати, «прекрасный проект» - это что? Да очень просто: только прибыльный. Этого единственного качества достаточно. Конечно, если вы отличаете прибыль от выручки, что не очень часто встречается в среде «специалистов по фитнес-бизнесу» и даже «управленцев со стажем»⁷. Проверял лично, годами.

Каким будет ваш клуб, определяет только клиент – его портрет во всех отношениях, от пола и возраста до количества денег в кошельке.

Сколько заработает клуб определяется только количеством таких клиентов.

Ваш клиент, – это тот, кто придёт в клуб в данном месте.

Он придёт, если живёт на таком расстоянии, что ему нужно не более получаса, чтобы до вас добраться.

Скоро это время сократится до 15 минут, а там и до пяти.

Из числа клиентов, которые живут за пределами этого «радиуса», у вас будут лишь единицы, буквально.

Так что всё, что находится за его пределами можете считать несуществующим.

И людей – тоже: не рассчитывайте на то, что они придут более пары раз, да и то из любопытства.

Не тратьте даже рубля на привлечение людей «оттуда», иначе вы его потеряете.

Почему? А это статистика, с которой не поспоришь. Вот так ведут себя люди, и мы никак на можем на это повлиять. Впрочем, на заре фитнеса это правило нарушалось - когда в крупных городах появились первые клубы, некоторые люди добирались до этой «экзотики» издалека, и посещали более-менее регулярно. Но они покупали не фитнес-услуги, а статус, престиж, новизну, удовлетворение любопытства, новую тусовку – всё что угодно, кроме фитнес-услуг, хотя и сами этого не осознавали. Эффект новизны пропал – пропали и они. Увы, это время безвозвратно ушло, и больше никогда не вернётся.

Если не поверите и будете предпринимать усилия, чтобы нарушить это правило – потеряете рекламные деньги. А если построите проект, будучи внутренне уверенным, что правы

⁶ «Разумный фитнес. Книга руководителя», 2011; «Разумный фитнес. Конкурентные войны», 2013; «Разумный фитнес. Книга про экономику», 2025; «Организационно-экономические факторы становления фитнес-клуба», том 1 и 2, 2015; «Азбука российского фитнеса», 2020.

⁷ Если вы считаете, что «прибыль – это выручка минус расходы» и на этом ваше определение завершается, то вы тоже - из этих, при всём уважении. Впрочем, если читаете хотя бы эту книгу, надежды есть...

именно вы, что вас это правило не коснётся, потому что «у меня будет самый лучший фитнес», то потеряете все инвестиции.

Читайте «Разумный фитнес. Книга про экономику». Там есть всё на эту тему.

Но я был бы не я, если бы не усилил вашу озадаченность.

Ваши клиенты — это не «все, кто живут рядом».

Вы можете рассчитывать на 5% от всего (!!!) населения в «получасовом радиусе», но это в уме, а в реальности рассчитывайте на 3%⁸.

Посчитали? Раскатали губу? Закатайте на место: эти 3% вам придется поделить с конкурентами.

Прикиньте, и вы выйдете на очень небольшие числа, огорчительные для вас, ибо девять из десяти неофитов, которые задумали фитнес-проект, начинают с идеи «премиального клуба» гигантских размеров. Вы физически не наберёте клиентов для его заполнения, он будет пустовать. Ниже мы с вами посмеемся над этим не раз.

Кстати, **если вы думаете, что все клиенты конкурентов перейдут к вам потому что у вас всё лучше, то забудьте об этом.** Вы не переманите их никаким «высоким качеством услуг», потому что они ходят к конкурентам не за этим. Как и ваши клиенты – к вам.

Не создавайте красивый клуб, запускайте работающий.

А это не одно и то же. Более того, это взаимоисключающие понятия.

При создании клуба следует реализовать принцип «просто, удобно, достаточно».

Красота требует жертв, то есть финансовых вложений. Каждый лишний «выразительный элемент дизайна» стоит денег, которые нужно вернуть, продавая услуги. Удорожание проекта делает этот план более напряжённым и часто даже невыполнимым.

Как бы вы ни надеялись на обратное, клиентам на вашу «красоту» наплевать⁹. Слюной. В их иерархии критериев выбора клуба «красота» - на последнем месте.

«Разумный фитнес. Книга про экономику», 2025.

Единственная база для создания клуба – полная концепция проекта – от анализа локации до юридической оболочки.

Единственная цель разработки концепции –реалистичного финансового плана возврата инвестиций и получения прибыли.

Бизнес-план - не концепция.

Архитектурный проект – не концепция.

Список и схема расстановки оборудования – не концепция.

Если вы с этим не согласны – дело ваше, теряйте деньги.

А что такое концепция, и что там ещё, кроме анализа локации и юридического пакета, читайте здесь¹⁰.

Если вы не понимаете, как клуб зарабатывает — он не зарабатывает.

Но вы же понимаете: на «персоналках», «марафонах», тренерах-действующих спортсменах, «со стажем и опытом». Ага...

В общем, если вы согласились хотя бы с единственным пунктом, то вы ничего не понимаете в том, как клуб зарабатывает в реальности, и я имею в виду не выручку, а то, что от неё останется именно вам.

Тогда перед вами очень простой выбор: терять деньги или думать и учиться.

⁸ «Организационно-экономические факторы становления фитнес-клуба», том 1, 2015; «Разумный фитнес. Книга про экономику», 2025; «Разумный фитнес. Книга про психологию», 2025.

⁹ «Разумный фитнес. Книга про психологию», 2025.

¹⁰ «Разумный фитнес. Книга руководителя», 2011; «Разумный фитнес. Конкурентные войны», 2013; «Разумный фитнес. Скучная книга о деньгах» 2014; «Разумный фитнес. Книга про экономику», 2025; «Разумный фитнес. Книга про управление», 2026; «Разумный фитнес. Законы и ошибки», 2026; «Организационно-экономические факторы становления фитнес-клуба», том 1 и 2, 2015.

Не поверите, но в российском фитнесе обычно выбирают первое. Вопрос лишь в том, уважаемый читатель, что выберешь ты. На других-то нам с тобой наплевать, не правда ли?

«- Я хочу построить большой премиальный клуб!» – под этой великой фразой в российском фитнесе потеряно денег больше годового бюджета не самого бедного африканского государства.

Какие эмоции у вас вызывает такое предложение: «Завод по выпуску Rolls-Royce мощностью 500 000 автомобилей в год»?

Смех, не правда ли? Действительно премиальное нельзя выпускать на потоке, оно уникально, дорого, и рассчитано на единичных покупателей. Из этих 500 000 авто купят не более 50-100. И что вы будете делать с остальными?

Так почему же фраза «премиальный фитнес-клуб на 10 000 кв. м» вызывает у вас почтение?! Это то же самое!

Премиальное и дорогое не может быть большим, потому что нигде и никогда вы не найдёте нужного количества покупателей, которых эта цена устроит. Нигде и никогда!

И ваш проект премиальный только в вашей голове. Но на самом деле он – имитация, подделка, фейк, и достоин только определения в кавычках - «премиальный».

Дорогое, действительно премиальное, без кавычек, не может быть большим, а лишь маленьким, камерным.

Но это не означает, что маленький, действительно премиальный клуб, легко создать.

Кстати, а чем «премиальный» клуб отличается от других? Да ничем, кроме дизайна и архитектурных излишеств, а о них – смотри выше.

Хотите, чтобы я посмеялся – расскажите мне о «премиальных тренерах». Более того, я могу доказать на пальцах и примерах, что средний профессиональный уровень «премиального» тренера ниже, чем у его нетитулованного коллеги из «непремиального» клуба.

Если поразмышлять, можно прийти к интересному выводу: «премиальность» в фитнесе – это не реальность, а разновидность галлюцинации, живущей лишь в голове владельца и не шибко умных «специалистов».

Лично для меня, как профессионала с реальным опытом, слово «премиальный» - синоним слова «убыточный».

А где аргументы и примеры? Здесь¹¹.

В фитнес-бизнесе очень любят звучный термин – «формат клуба». «Премиальный формат», «бизнес-формат», «бизнес-плюс-формат» и всё такое – это галлюцинация, но именно с неё и начинают создавать клубы.

Но!

Пресловутый формат клуба – не то, с чего начинают, а лишь то, к чему приходят в процессе анализа локации.

Анализ локации даёт информацию о портрете потенциального клиента, реального, в данном месте, а не выдуманного. До анализа мы его не понимаем, не можем оценить ни количества, ни приоритетов, ни экономических возможностей.

Фактически формат¹² – это отражение совокупности критериев качества и возможностей потенциальной клиентской массы. Это результат, а не исходная основа.

Реализованный в грамотном проекте формат клуба всегда (запомните: всегда!) отличается от задуманного на стадии замысла¹³.

А теперь – главное.

¹¹ В принципе, надо было дать ссылки на все книги, но я вас пожалею и дам лишь одну: «Разумный фитнес. Книга про экономику», 2025.

¹² «Разумный фитнес. Законы и ошибки», 2026

¹³ «Организационно-экономические факторы становления фитнес-клуба», том 1 и 2, 2015.

Представим ситуацию: вы сидите, и вдруг вам пришла в голову идея: а не построить мне фитнес-клуб?

Тогда в течение минуты (не более, засекайте время!) после формирования этой мысли вы обязаны задать себе вопрос, от ответа на который зависит вообще всё будущее проекта.

Ответ на вопрос должен быть сформулирован в течение пяти минут, тоже не более. Итого – шесть минут на всё про всё.

Итак, вопрос.

Что я хочу получить от фитнес-проекта: удовольствие или прибыль?

Варианты ответов:

А. Удовольствие.

Прекрасно!

Но о прибыли забудьте, и, скорее всего, вы даже не скомпенсируете инвестиционные затраты. Зато удовольствие гарантировано, правда, не более, чем на год.

Это не фантазии, а статистика: обычно примерно в течение года инвестор переходит от ощущения удовольствия «сбычи мечт» к банальному вопросу: «- А где мои деньги?!» Чудесным образом 100% инвесторов забывают, как они разглагольствовали на тему удовольствия.

Увы, в ответ он получает от подчинённых лишь неопределённые звуки и междометия, трагическое закатывание глаз и хлопанье по ляжкам с досадой. А они-то причём?! Это ваш замысел был такой! Хотя с них ответственности тоже снимать не будем¹⁴.

Причина смены настроений простая. Удовольствие – это эмоция, а бизнес требует трезвых расчетов и часто отказа от удовольствия в пользу целесообразности.

Такой ответ обрекает вас на потери денег.

Б. И удовольствие, и прибыль.

Замечательно!

Вот только так практически никогда не бывает, во всяком случае, ощутимой прибыли при наличии явного удовольствия вы не получите.

И опять всё просто и логично.

Допустим, удовольствию не удалось вас одурманить, и вы хоть как-то руководствуетесь логикой и расчётами. Однако здесь все зависит от соотношения долей удовольствия и рациональности в голове инвестора.

Они – антагонисты, и от того, что побеждает, будет зависеть коммерческий успех. Больше удовольствия – меньше прибыли, меньше удовольствия – больше прибыли. Точнее, не прибыли, а надежды на прибыль, потому что на последнюю нужно ещё очень хорошо поработать. Просто уменьшением уровня удовольствия прибыль не генерируется, в противном случае можно было бы сказать: «- Хотите заработать – организуйте бизнес, который вызывает у вас рвотный рефлекс».

Так что ответ Б немногим лучше ответа А.

В. Удовольствие от прибыли.

И это единственно верный ответ! Приз в студию!

Если вы ответили именно так, тогда приступайте к реализации своей затеи. Шансы на успех есть.

PS. Я опускаю другие варианты ответов, типа «я хочу получить головную боль на годы», «спорт – это святое, я его люблю» или «а вот мне захотелось – и всё!»

В конце концов, эта книга – не учебник по психиатрии.

Конкуренты. Подарок вместо проблемы.

¹⁴ «Разумный фитнес. Книга про психологию», 2025; «Разумный фитнес. Книга про управление», 2026.

Кто-то метко сказал: «- Без конкурентов жизнь становится приятной, но скучной».

Если вывести понятие конкуренции за пределы бизнеса, то по размышлению можно прийти к простому выводу: конкуренция – основа жизни вообще.

Эволюция, по своей сути и механизмам, – дитя конкуренции.

Если нет конкуренции, то нет необходимости приспособливаться.

Если нет конкуренции, то нет и нужды бороться за ресурсы, которых не хватает на всех.

Если нет конкуренции, то нет необходимости в развитии.

Но любая остановка в развитии ведёт сначала к стагнации, потом к деградации и неизбежной гибели.

В конкурентной борьбе вперёд вырываются самые приспособленные, самые умелые, самые сильные.

Вот такой пафос, друзья! Если вы привстали, можете сесть.

А теперь кто-то из вас, прочитав начало главы, утёр светлые слёзы умиления и подумал: «- В жизни - всё так, но в фитнесе – всё не так!».

То есть вы предполагаете, что фитнес- не часть жизни? И фитнес-бизнес – это какой-то особый вид, который мы вынужденно называем «бизнесом» лишь потому, что нет подходящего, красивого слова.

Ну, какой это бизнес?! Это вообще нечто особое, и подходить к нему с общими мерками нельзя!

Например, в жизни нужно руководствоваться законами, это каждый дурак знает, но в фитнесе можно применять «законы частного предприятия». И применяют! А потом недоумевают, почему суды с этим не согласны.

Фитнес - дело настолько специфическое, что к нему нельзя применять и законы экономики. Например, по утверждению одного из спикеров (!) очередного фитнес-форума, «в фитнесе себестоимость не вычисляется», а цены нужно назначать, а не рассчитывать.

Так думают многие, даже из тех немногих, которые знают слово «себестоимость», а потом разводят руками: почему годами денег в кассе – кот наплакал?

Фитнес - это спорт, потому что люди приходят тренироваться, а спорт – это не бизнес. В этом уверены чуть ли не 90% тренеров, и попробуйте с ними спорить!

Точно так же большинство фигурантов фитнеса из числа его работников уверены, что конкуренция – это вообще хорошо, но в фитнесе – это плохо.

Почему? Да потому что фитнес- особый.

Вот такая забавная галлюцинация господствует в у... чуть не написал «умах», но в «головах» будет точнее: не каждая голова наполнена умом, и отношение к конкуренции в фитнесе это показывает.

Резковато? Отнюдь!

Сейчас увидите.

Отношение к конкурентам в фитнесе характеризуются двумя крайностями: их или ненавидят до вытеснения, либо обожают и завидуют до посинения.

Здесь «вытеснение» - термин из психологии. Если у человека возникают крайне негативные эмоции по поводу какого-то события – неприятности или даже горя – мозг может включить защитный антистрессовый механизм, чтобы избежать глубоких нарушений. Это иногда выражается в полном исключении психотравмирующего фактора: человек перестаёт его ощущать, даже забывает. Сознание как бы вытесняет негативное событие, правда, лишь временно, потом оно опять добирается до него.

В фитнесе точно так же «вытесняют» конкурентов, но по-своему: в сознании остаётся лишь ненависть к ним, перемежаемая подчёркнутым пренебрежительным отношением. Парадокс: вроде бы вытесняют, но помнят ежесекундно.

Это состояние отлично предаёт фраза: «- У меня нет конкурентов. Я их вообще не знаю. Да мне на них наплевать, гадов!»

Пардон, но если ты их не знаешь, то почему они «гады»? А не кроется ли за этим страх? Именно так: страх, переходящий в ненависть. А эти чувства всегда отражают осознание своей слабости.

Это «вытеснение» в сознании руководителей забавным образом транслируется их подчинёнными.

Частенько на вопрос: «- А кто конкуренты вашего клуба?» менеджеры, тренеры и администраторы гордо отвечают: «- Мы не знаем наших конкурентов!». Типа, «мелочь пузатая, не достойная нашего внимания».

Хм... а вот мы, запуская клуб, в процессе обучения персонала подробно рассказываем о конкурентах, указывая на их особенности, а также учим персонал адекватно отвечать на вопросы клиентов о конкурентах. Между прочим, в стандартах и регламентах работы персонала есть пункт: «Негативные высказывания в адрес других клубов, а также ответы типа «я не знаю» категорически запрещены». Почему – поймёте ниже.

Замечу: я не сказал «преимущества и недостатки», а именно особенности, и здесь есть своя логика.

Во-первых, то, что кажется недостатком, в реальности может оказаться преимуществом. Нужно всегда смотреть глубже.

Пример: *вы анализируете конкурента и видите, что у него в структуре тренажёров преобладают только свободные веса и практически нет кардиооборудования. Недостаток? Отнюдь нет! Если этот клуб «формата подвальной качалки», то есть собирает соответствующую публику, то такая структура – преимущество, поскольку «конкурент» понимает, что востребовано его(!) клиентом, а что ему не нужно. Любой пример понимания уже говорит о том, что у человека есть мозги.*

Во-вторых, возможно и другое: то, что кажется вам преимуществом, на деле является недостатком.

Пример: *вы знаете, что у конкурента «много народу», и на этом основании совершаете один из двух дурацких поступков: рвёте в отчаянии волосы на голове или смело и решительно готовитесь к тому, что уведёте этот народ к себе.*

Но в фитнес-клубе «народа вообще» не бывает. Клиенты любого клуба составляют лишь часть общей клиентской массы. Эта часть объединена на основе схожих приоритетов, вкусов, привязанностей и понимания того, что такое «фитнес-клуб».

Но много, иногда даже в разы больше тех людей, которым как раз всё это не нравится. Именно эти люди и представляют для вас интерес. Нужно строить клуб под них. Конечно, при условии, что вы можете выделить эту группу в данном месте. Чувствуете, мы опять возвращаемся к анализу локации?

Между прочим, я сейчас на пальцах сформулировал одно из важнейших принципов создания любого предприятия сферы услуг.

Попытка создания фитнес-клуба «для всех» - разновидность когнитивного расстройства.

Это принцип следовало бы поместить в предыдущую главу, но мы подошли к его формулировке через конкуренцию, поэтому я оставлю его здесь.

Возвращаюсь к тому, что я написал выше: совершение одного из двух дурацких поступков.

Однако можно совершить поступок ещё более дурацкий, я бы даже сказал, идиотский.

Копирование «успешного конкурента» - высшее проявление идиотизма в фитнес-бизнесе. Добавлю: даже в «мелочах».

Вы ничего не знаете о «внутренней кухне» того, кому пытаетесь подражать.

Вы ничего не знаете о его целях и задачах, пусть они и могут быть странными. Не всё в российском бизнесе создаётся для прибыли, иногда за проектами стоят глубокие психологические комплексы инвесторов.

Вы ничего не знаете об источниках и размерах и условиях финансирования.

Вы не знаете, ставил ли «конкурент» перед собой экономическую задачу, или какую-то иную, пусть даже и абсурдную. Типа «я им всем покажу!». Такое бывает, и намного чаще, чем вы думаете.

Может быть и иной вариант: некая молодая компания пытается подмять под себя весь рынок, не считаясь с затратами и демпингуя по ценам. Иногда это поведение разумно, при условии, что уж с подмятым рынком можно делать все, что угодно. Лично я отношусь к этому со скепсисом, но могу и ошибаться.

Такие компании иногда «крышуются» настолько высоко (в России живём...), что в своей деятельности могут допускать даже открытые нарушения закона. Например, в части форм трудоустройства персонала, закона о персональных данных или юридической документации. Но вы, прилежно скопировав их «опыт», моментально попадёте под крупные неприятности.

И последнее: лично я за десятилетия не раз наблюдал, как некие фитнес-компании настойчиво лезли в «лидеры рынка». Большая часть из них уже в бозе почил, часть влачит жалкое существование, потеряв почти всё, и лишь единицы успокоились, нашли свою скромную нишу и не рвутся «к звёздам». Последние – умные.

А вот как квалифицировать с позиций клинической психиатрии копирование «успешного клуба» вообще в другом городе, чем грешат многие провинциальные «специалисты фитнеса»? Сколько раз я слышал эпохальную фразу: «- Вы посмотрите, как замечательно работает клуб N в Москве и NN – в Санкт-Петербурге! Учиться надо у лидеров!»

Теперь вы верите, что копирование конкурента – не умный поступок, и это очень мягко говоря?

Если вас всё это не убедило, читайте книги¹⁵. Там – подробно.

Не стремитесь быть лучше конкурента, старайтесь быть другим.

Тем более, что он вам в этом сильно помогает.

Как это может быть?! Да он же только и мечтает, чтобы мы исчезли!

Возможно, вот только между мечтами и поступками иногда пролегает глубокая пропасть, и часто своими действиями мы мешаем реализации нашей же мечты.

Выявляйте недостатки конкурентов, чтобы сделать их своими достоинствами. Это называется «отстройкой от конкурентов». Не боритесь, а отстраивайтесь

¹⁵ «Разумный фитнес. Конкурентные войны», 2013; «Разумный фитнес. Книга о рекламе», 2024; «Разумный фитнес. Книга про экономику», 2025; «Разумный фитнес. Законы и ошибки», 2026

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.