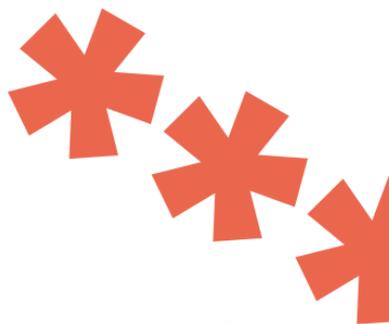
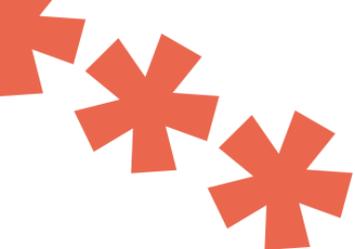


# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	5
Глава 01. Кризис для всех, но не для меня.....	9
Глава 02. Обложили!.....	21
Глава 03. Жертва.....	35
Глава 04. Инвесторы.....	51
Глава 05. Смена парадигмы.....	69
Глава 06. Денежный поток.....	81
Глава 07. Топ-менеджеры.....	97
Глава 08. Сотрудники.....	113
Глава 09. Продажи.....	131
Глава 10. Семья.....	143
Глава 11. Забота о себе.....	155
Глава 12. Духовные и философские уроки.....	167
Эпилог.....	179





Как бы вы охарактеризовали событие, в результате которого теряете успешный бизнес, все деньги, здоровье, семью и еще остаетесь должны миллион долларов? Когда в тридцатилетнем возрасте это случилось со мной, у меня хватало экспрессивных выражений, самым невинным из которых было «жопа».

Тот первый серьезный кризис во многом сформировал меня как бизнесмена и личность. Я твердо решил, что «жопы» не должны со мной происходить, а если уж избежать их невозможно, то нужно быть к этому готовым и преодолевать кризисы без таких адских потерь.

Продолжая заниматься бизнесом, я убедился, что кризисы случаются вновь и вновь независимо от моего желания. Они могли быть вызваны внешними причинами или моими собственными управленческими ошибками и просчетами, могли затронуть всю мировую экономику, отдельную страну, отрасль или только мою компанию. Все кризисы, независимо от их масштабов, причин и обстоятельств возникновения, невероятно обогатили мой предпринимательский опыт, за что я им благодарен. Спустя полтора десятка лет после той первой, самой безнадежной «жопы» я должен

признать, что иммунитет к кризисам у меня так и не выработался — они продолжают случаться и в каком-то смысле уже стали неотъемлемой частью моего стиля ведения бизнеса. Главное, что «жопы» перестали меня пугать и калечить мою жизнь — я реагирую на них спокойно, конструктивно и даже позитивно.

**Я НЕ ОДИНОК — МНОГИЕ РОССИЙСКИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ТОЖЕ ЗАНИМАЮТСЯ «БИЗНЕСОМ В СТИЛЕ Ж», ПОСТОЯННО ПЕРЕКЛЮЧАЯСЬ С РЕШЕНИЯ ОДНОЙ ПРОБЛЕМЫ, ГРОЗЯЩЕЙ КРАХОМ, К РЕШЕНИЮ ДРУГОЙ, НЕ МЕНЕЕ БОЛЕЗНЕННОЙ. И ЭТО СОВСЕМ НЕ МЕШАЕТ НАМ БЫТЬ УСПЕШНЫМИ ЛЮДЬМИ!**

Как говорил Уинстон Черчилль, «успех — это способность двигаться от провала к провалу, не теряя энтузиазма». Трудности и неудачи помогают оставаться реалистами и сохранять скромность, не дают почивать на лаврах и утратить деловую хватку.

Эта книга — описание моего личного опыта. Моих ошибок, размышлений и выводов. Я считаю, что реальный опыт реального человека может помочь другим. Многие из моих провалов были вызваны банальной нехваткой знаний. Рядом со мной не было человека, который уже прошел бы через подобные вызовы

и знал, как их преодолеть. И когда я понял, что мой опыт может быть полезен другим предпринимателям, я тут же стал им делиться. Двенадцать лет назад я основал журнал «Свой Бизнес», затем стал активным членом глобального бизнес-сообщества ЕО (Entrepreneurs' Organization), а в последние годы регулярно выступаю в качестве спикера на семинарах и конференциях.

Писать эту книгу я начал в середине декабря 2014 г. Я нехотая разболелся и, вынужденно бездельничая дома, наблюдал за тем, как разворачивается очередной кризис. Спустя месяц я понял, что книгу пора публиковать, иначе работа над ней затянется надолго. Конечно, мне не удалось создать фундаментальный исчерпывающий труд, руководство на все случаи жизни, но писательство — не моя профессия, и мне трудно в течение долгого времени сохранять фокус на этой работе. Если книга вам понравится и будет ценна, я с удовольствием дополню ее и выпущу второе издание. Моя цель — чтобы каждый предприниматель, прочтя книгу, нашел в ней что-то полезное для себя и применил полученные знания в своем бизнесе. Ну и почувствовал себя более уверенно, поняв: с ним все в порядке!

Пишите мне! Я с благодарностью приму и пожелания по доработке книги, и конструктивную критику, и просто пару слов о том, что из моего опыта было для вас полезно и помогло решению проблем в бизнесе и жизни.



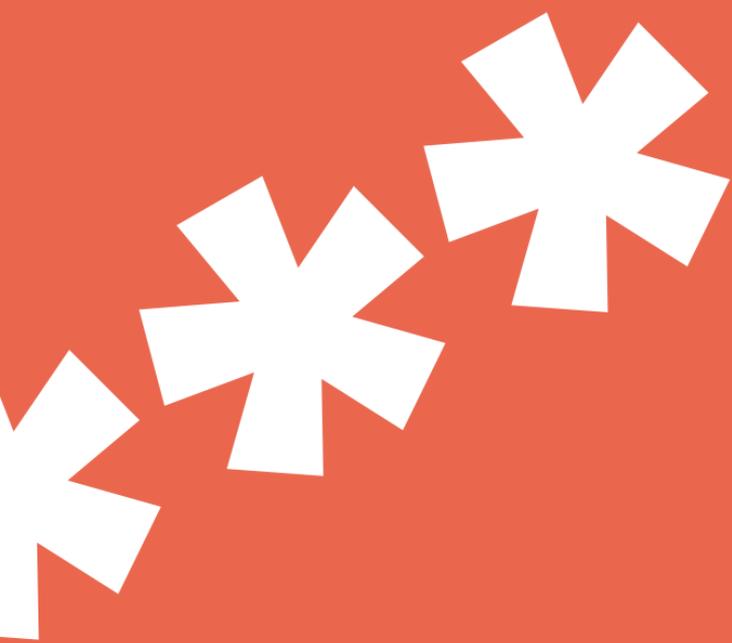
Дмитрий Агарунов  
dmitri@glc.ru

глава

# — 01



**КРИЗИС  
ДЛЯ ВСЕХ,  
НО НЕ ДЛЯ  
МЕНЯ**





Начало и середина 1990-х гг. в нашей стране были временем эмоционального подъема у тех, кто вступил в рыночную экономику. Для большинства населения России капитализм еще не наступил — люди продолжали работать на крупных предприятиях, построенных во времена СССР, ностальгировали по прошлому и не знали, как распорядиться новыми возможностями. На этом тоскливом фоне я ощущал себя частью нарождающейся купеческой прослойки и гордился этим. Нефть стоила \$12 за баррель, и работа в нефтегазовом секторе еще не стала престижной. Не было и крупных розничных сетей, поэтому моя сеть из пяти торговых точек считалась крутой в своем сегменте. Я мечтал создать федеральную сеть магазинов видеоигр и чувствовал себя избранным, строителем новой реальности.

Гениальность экономической политики ельцинской эпохи заключалась в том, что государство полностью самоустранилось из сферы коммерции. Налоги, таможня, регулирование — ничего этого просто не существовало, и в результате произошел взрыв предпринимательской активности. Экономика, пришедшая в упадок с развалом Советского Союза, была заново отстроена в 1990-х гг. руками мелких предпринимателей.

Нас не ценили, о нас не заботились, но де-факто мы наслаждались экономической свободой. Грузы доставлялись быстро, расходы на бухгалтерию и делопроизводство были невелики, и страна быстро наполнилась товарами, причем на фоне низких цен на нефть. Справедливости ради нужно отметить, что действовал другой рыночный фактор — гигантские кредиты МВФ, которые искусственно поддерживали курс рубля. Но это не умаляет вклад миллионов мелких предпринимателей, инициативность которых способствовала восстановлению торговли — а это, в свою очередь, повлияло на развитие транспортной инфраструктуры, рынка коммерческой недвижимости и т. д.

Одним из побочных эффектов самоустранения государства из экономики стал расцвет преступности. Знаменитые «братки» в 1990-х держали в страхе всех предпринимателей, и мне тоже приходилось играть по их правилам. В некоторых моих магазинах они были в доле и решали все вопросы не только с криминалом, но и с государством, — я мог быть уверен, что ко мне не нагрянут органы с проверкой, по результатам которой я получу предписание или штраф. В других точках я был избавлен от необходимости напрямую контактировать с рэкетирами, поскольку их «услуги» были включены в стоимость аренды: снимая торговое помещение,

я автоматически нанимал бригаду «братков». Представители преступных группировок сопровождали мои грузы — работали по принципу «все включено». За весь этот период было два-три «наезда» со стороны, но я обращался к своим «консультантам», и все вопросы отпадали. Думаю, одна из причин того, что мой бизнес не втянули в многочисленные «разборки», была такова: мы торговали видеоиграми. Это считалось «добрым» бизнесом, который не следует сильно прессовать. Напротив, бандиты и милиционеры, которые в детстве были лишены высокотехнологичных игрушек, с удовольствием заходили в наш магазин, чтобы обсудить новинки игровой индустрии, посоветоваться и что-то купить.

Любителем «воровской романтики» я никогда не был. Я считаю, что плохая милиция лучше хорошего криминала. Бандиты по определению не могут работать на общество, а в милиции, какой бы коррумпированной она ни была, всегда есть люди, стоящие на страже закона. Когда правоохранительные органы объявили войну преступности и уничтожили большинство группировок, это было и неожиданно, и радостно.

Году в 1997-м мои купеческие мечты начали рушиться. Из элитарного хобби компьютерные игры превращались в массовое увлечение, и этот процесс сопровождался ростом

пиратства, в то время как спрос на оригинальную продукцию остался на невысоком уровне. Зато стоимость аренды торговых помещений выросла многократно. Например, когда я открывал точку площадью 12 кв. м на Новом Арбате в 1992 г., я платил за аренду \$300 в месяц, а когда закрывал в 1998-м — уже \$24 000 в месяц! При этом выручка, которая на пике доходила до \$150 000–200 000 в месяц, снизилась до \$60 000. Мне приходилось с убытками закрывать свои магазины. С ростом арендной платы тогда сталкивались все предприниматели. Но пиратство было специфической проблемой продавцов легальных видеоигр.



**ТЕПЕРЬ, КОГДА Я СТАЛКИВАЮСЬ С ВНЕШНИМИ ФАКТОРАМИ КРИЗИСА, Я В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ПРИЗНАЮ ИХ СУЩЕСТВОВАНИЕ. И ЗАНОВО ОТСТРАИВАЮ БИЗНЕС С УЧЕТОМ ТОГО, ЧТО СИТУАЦИЯ СОВЕРШЕННО ИЗМЕНИЛАСЬ.**

В 1997 г. я вышел из бизнеса розничной торговли компьютерными играми.



Прекратить торговать компьютерными играми было обидно. Но закат одного бизнеса сопровождался расцветом другого.



**Я ВСЕГДА ХОТЕЛ, ЧТОБЫ МОИ СОТРУДНИКИ БЫЛИ ИНИЦИАТИВНЫ, И ПОДДЕРЖИВАЛ ИХ НАЧИНАНИЯ. ТАК ПОЯВИЛСЯ ЖУРНАЛ «СТРАНА ИГР».**

Изначальный замысел состоял в пропаганде видеоигр и продвижении наших магазинов. «Страну Игр» мы стали издавать в начале 1996 г. Чуть позже в нашем портфеле появился лицензионный Official PlayStation Magazine. Мы считали, что наш медийный бизнес процветает, и собирались наладить выпуск еще нескольких журналов.

В феврале 1998 г. я решил, что моим главным бизнесом будет выпуск журналов, а не дистрибуция видеоигр и розница. На тот момент тираж журнала «Страна Игр» достиг 80 000 экземпляров и продолжал расти, причем расходился без остатка. На этом фоне торговля видеоиграми стала выглядеть совсем невыгодным занятием. К июлю 1998 г. у меня оставался один-единственный магазин, который еще приносил доход, но по сравнению с журналом прибыль была

в разы ниже, поэтому закрытие последней торговой точки входило в мои ближайшие планы. Я не был готов тратить свое время и силы на магазин, получая взамен несколько тысяч долларов прибыли в месяц.

Я понял, что пора прекращать заниматься видеоиграми, когда прибыль стала снижаться.



**СНИЖЕНИЕ ИЛИ ОТСУТСТВИЕ ПРИБЫЛИ ВСЕГДА БЫЛО ДЛЯ МЕНЯ ГЛАВНЫМ ПРИЗНАКОМ, ЧТО БИЗНЕС НУЖНО ПРЕКРАЩАТЬ. НЕТ ПРИБЫЛИ — БИЗНЕС НЕ ИМЕЕТ ПРАВА РАБОТАТЬ.**

На основе этого простого принципа я закрыл более 60 проектов.

Если людям нужны ваши товары или услуги, они голосуют за них рублем. Все остальные доводы в пользу ведения бизнеса — несостоятельны. Я готов терпеть в своем портфеле убыточные проекты только в том случае, если они новые и растущие, имеют четкое обоснование перспективности. При этом я строго ограничиваю бюджет, а значит, уровень убытков предсказуем.

По сравнению с торговлей видеоиграми издание журналов требовало меньших ресурсов при лучшем финансовом результате. Мы почти ничего не зарабатывали на рекламе, но доходы от продажи тиража позволяли нам безбедно

существовать и развиваться. В рознице журнал стоил \$3 — в докризисных ценах это было 18 рублей, а оптовая цена — \$2 (12 рублей). Печать каждого номера обходилась примерно в \$1. В месяц мы зарабатывали «грязными» \$60 000–70 000. С учетом накладных расходов и затрат на редакцию в год оставалось \$500 000–600 000 чистой прибыли.

При этом, например, у меня не было личного автомобиля. Я хотел бы иметь машину за \$20 000–30 000, но не мог пойти и запросто ее купить.

**ПРИЧИНА ОТЧАСТИ БЫЛА В МОИХ ПРИОРИТЕТАХ: В ТО ВРЕМЯ Я ПОЗВОЛЯЛ СЕБЕ ТРАТИТЬ ДЕНЬГИ В ДВУХ НАПРАВЛЕНИЯХ — ИНВЕСТИРОВАТЬ В БИЗНЕС И ОТКЛАДЫВАТЬ НА СТАРОСТЬ.**

Свои пенсионные накопления я вложил в недвижимость — году в 1996-м купил квартиру в Майами, рассчитывая, что ее стоимость будет расти и в случае чего я смогу переехать в США.

**А БОЛЬШИНСТВО МОИХ ИНВЕСТИЦИЙ БЫЛИ, МОЖНО СКАЗАТЬ, ВЕНЧУРНЫМИ: Я ВКЛАДЫВАЛСЯ НА РАННЕЙ СТАДИИ В ПРОЕКТЫ, КОТОРЫЕ КАЗАЛИСЬ МНЕ ПЕРСПЕКТИВНЫМИ, НО БОЛЬШИНСТВО ИЗ НИХ НЕ «ВЫСТРЕЛИВАЛИ».**

Другая причина моей скромности была в том, что

**ТОРГОВЛЯ ОТВЛЕКАЛА БОЛЬШОЙ ОБЪЕМ ОБО-  
РОТНЫХ СРЕДСТВ. ТОГДА Я (КАК БОЛЬШИН-  
СТВО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ) НЕДООЦЕНИВАЛ  
ВАЖНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМ ПОТО-  
КОМ, И КАССОВЫЙ РАЗРЫВ БЫЛ ПОСТОЯН-  
НЫМ ЯВЛЕНИЕМ. ФОРМУЛУ «КЭШ — КОРОЛЬ»  
Я УСВОЮ ГОРАЗДО ПОЗЖЕ**

(подробнее об управлении денежным потоком — в главе 6).

Так что на работу я ездил на велосипеде, добираясь с Кутузовского проспекта на Профсоюзную. На выходные я брал служебный Ford F350. С одной стороны, я гордился тем, что я такой бережливый и непафосный бизнесмен, но с другой — у меня действительно, как ни удивительно, никогда не находилось достаточно денег, чтобы купить хороший личный автомобиль.

# МОИ УРОКИ



1. В любой момент, а в кризис особенно, нужно быть готовым отбросить прошлый опыт. Каким бы успешным он ни был.
2. Если вчера бизнес приносил прибыль, это не значит, что так будет и завтра, а тем более послезавтра.
3. В бизнесе нужно принимать существующие правила игры и работать с тем, что есть, а не жаловаться на внешние обстоятельства. Пример — криминал и коррупция, которые не искоренить своими силами.
4. Если прибыль падает или ее нет вовсе, закрывайте бизнес. Нет прибыли — нет бизнеса.
5. Не стоит почивать на лаврах. Нужно внимательно наблюдать за ситуацией на рынке и в экономике в целом.
6. Нужно постоянно учиться.



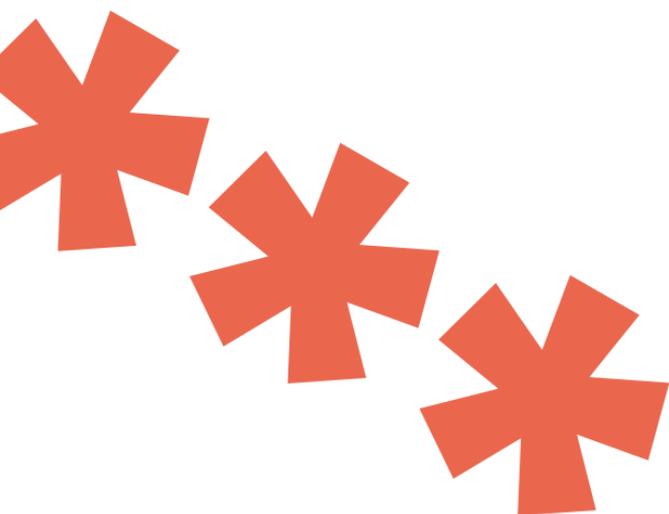
תא

глава

1

021

ОБЛОЖИТИ





В августе 1998 г. моя компания оказалась на грани банкротства. От торгового и розничного бизнеса осталась задолженность перед иностранными поставщиками — около миллиона долларов. Однако до августа наличие этой задолженности меня совершенно не беспокоило: мы закупали товар крупными партиями и расплачивались за него по мере реализации складских запасов. На складе оставались солидные остатки, существовала договоренность об отсрочке.

Финансовое положение компании было, можно сказать, идеальным: офис в собственности (мы купили квартиру на первом этаже в доме на Профсоюзной улице), запас денежных средств на банковском счете и дебиторская задолженность, вдвое превышавшая текущую кредиторскую.



**ПОДВОХ БЫЛ В ТОМ, ЧТО НАШИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПЕРЕД ПОСТАВЩИКАМИ БЫЛИ ЗАФИКСИРОВАНЫ В ДОЛЛАРАХ, А КЛИЕНТЫ ЗАДОЛЖАЛИ НАМ РУБЛИ.**

За несколько дней курс доллара вырос с 6 рублей до 24, таким образом объем дебиторской задолженности сократился с \$2 млн

до \$500 000. Вдобавок среди моих должников начались банкротства, расплатиться смогли не все, в результате чего \$1,7 млн просто «растаяли». А я по-прежнему должен был миллион долларов своим зарубежным партнерам.

Как мы расплатимся с поставщиками, я понятия не имел. Спрос на товары, которыми был забит наш склад, резко упал. Рублевые цены на игровые приставки, оригинальные диски и картриджи выросли в четыре раза. Перед кризисом мы вели переговоры с сетью магазинов «Союз» о том, что поможем им начать торговлю видеоиграми, но этим планам так и не суждено было осуществиться.

Перспективы нашего медийного бизнеса также не выглядели теперь привлекательно. Стало понятно, что покупать журнал за \$3 никто не будет.

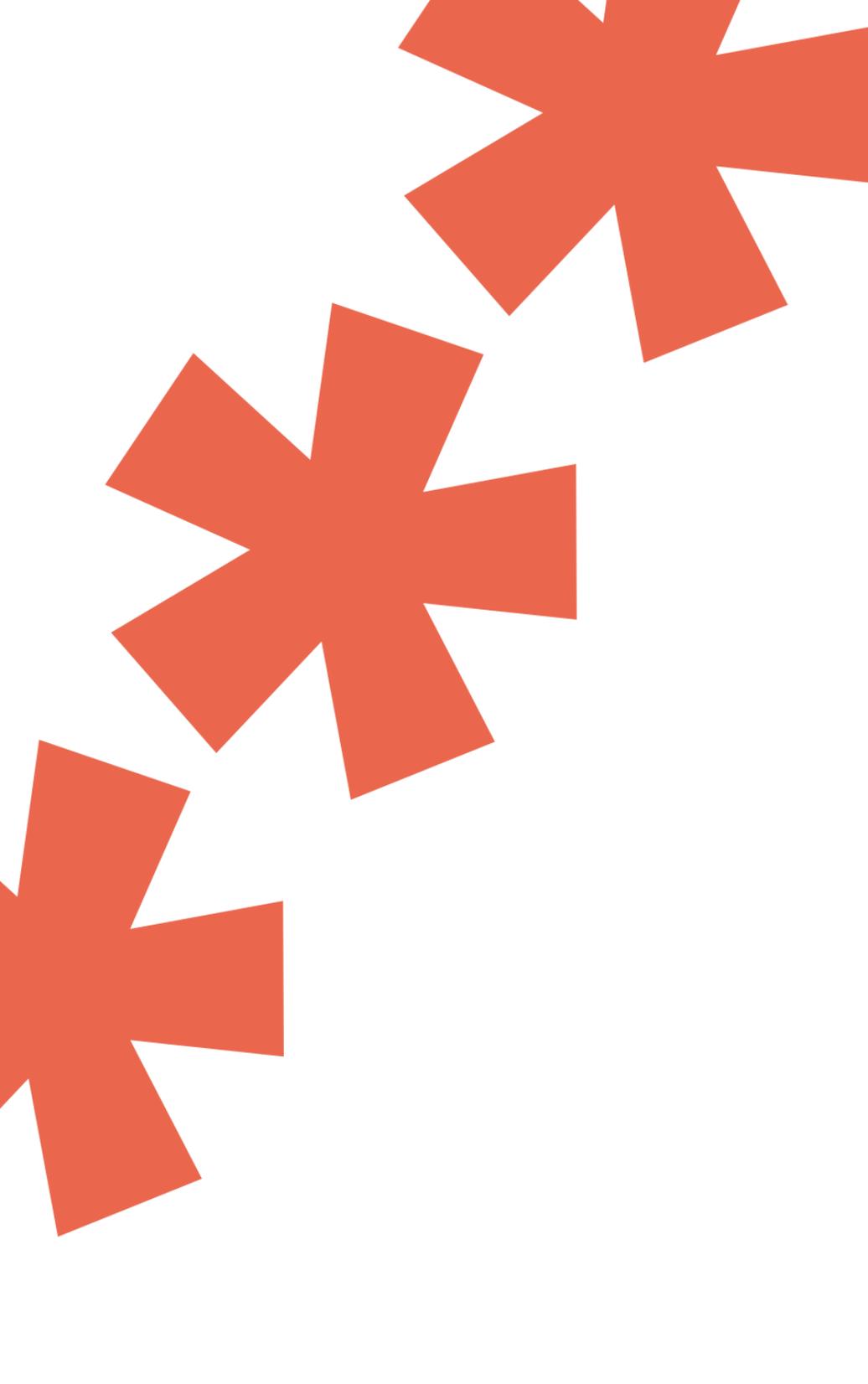
Еще до того как рубль обрушился, я узнал от друзей, что наш банк, «СБС-Агро», по маржин-колла\* не смог выполнить свои обязательства. Но дергаться было поздно. Деньги, находившиеся на счете в банке, мы не могли ни вывести,

---

\* Маржин-колл — требование кредиторами внесения дополнительной суммы, когда залог дешевеет. В то время подешевели облигации банков и правительства РФ, и западные кредиторы стали требовать деньги. Это был сигнал того, что доверие к экономике РФ потеряно. Можно было делать вывод, что начинается экономический кризис. — *Прим. авт.*

ни использовать для расчетов с контрагентами. Мы пытались оплатить счета из типографии, однако «СБС-Агро» занимался настоящим воровством: выдавал документы, подтверждающие совершение транзакций, но деньги при этом никуда не уходили.





Сумма, которая у нас реально была, которой я мог распоряжаться, — это \$20 000 наличными. Ситуация казалась безвыходной: платить зарплату сотрудникам нечем, банк не работает, доходов нет. Было совершенно непонятно, что делать, и я испытал отчаяние от осознания того факта, что шесть лет моего кропотливого труда пошли коту под хвост.

Помню, я чувствовал тогда жгучую обиду. Во-первых, я обижался на Запад за то, что нас обманули: российскую экономику «подсадили» на кредиты, которые поддерживали экономическое развитие без достаточных внутренних предпосылок. Многие предприниматели настроились на импорт, а в это время местная промышленность приходила в упадок.

Во-вторых, я обижался на правительство, которое допустило резкое обрушение рубля, что привело к краху многие компании и оставило меня без средств. Вина правительства была и в том, что оно заставляло банки покупать ГКО\* — дефолт нанес сокрушительный удар по финансовой системе.

---

\* Государственные краткосрочные облигации. — Прим. ред.

На банк я тоже был страшно зол — ведь он бессовестно присваивал наши деньги. Как бы ни поступило государство с банками, это не давало банкам права обманывать клиентов. У меня были претензии и лично к владельцу «СБС-Агро» Александру Смоленскому. Сейчас я чуть лучше стал его понимать, а тогда чувствовал себя как загнанная в угол крыса: кругом одни предатели!

Беда не приходит одна. Кроме всех этих сложностей в бизнесе, проблемы обострились и в семье. С женой у меня были разногласия и прежде, но с наступлением финансового кризиса она категорично заявила о своем желании расторгнуть наш брак. В момент, когда мне больше всего нужна была поддержка, я получил негатив, накопленный годами, и услышал о себе много нелестного — оказывается, я плохой муж и плохой отец!

Я был в отчаянии, сломлен и раздавлен. Как мне кажется,



**В БОЛЬШЕЙ ИЛИ МЕНЬШЕЙ СТЕПЕНИ ОТЧАЯНИЕ В ТЕ ДНИ ОХВАТИЛО ВСЕХ. Я НЕ ПРИПОМИНАЮ, ЧТОБЫ КТО-ТО ИЗ МОИХ ЗНАКОМЫХ ТОГДА ПОНИМАЛ, ЧТО НУЖНО ДЕЛАТЬ ИЛИ ЧЕГО ОЖИДАТЬ.**

Отдельным поводом для расстройств и самобичевания стала моя собственная наивность. Ведь я, считавший себя прогрессивным человеком,

предпринимателем новой волны, строителем новой реальности, на самом деле оказался про-стачком, которого так легко облапошить. Будучи бизнесменом,

**Я НЕ ЗНАЛ БАЗОВЫХ ПРИНЦИПОВ ЭКОНОМИКИ. И ПОНЯТЬ ИХ НИКОГДА ОСОБО НЕ ПЫТАЛСЯ, СВОДЯ ВСЕ К ПРИМИТИВНОЙ ФОРМУЛЕ «ДЕНЬГИ — ТОВАР — ДЕНЬГИ».**

Мне казалось, что те законы рынка, которые были актуальны в 1990-х, никогда не изменятся. Теперь же я стал больше интересоваться тем, что происходит в мире, и с немалым удивлением обнаружил, что

**СМЕНЫ ПАРАДИГМ И РАДИКАЛЬНЫЕ СДВИГИ НА РЫНКАХ ПРОИСХОДЯТ ДАЖЕ В СТРАНАХ С РАЗВИТОЙ ЭКОНОМИКОЙ.**

Поэтому, в частности, следующий кризис, который разразился в 2008 г. и многих застал врасплох, не стал для меня неожиданностью — я вовремя спрогнозировал его приближение и успел к нему подготовиться.





Но вернемся в 1998 г. Поскольку платить сотрудникам было нечем, я начал было их увольнять. Но оказалось, что некоторые готовы работать бесплатно, поскольку найти новую работу в этот сложный период было почти нереально. В какой-то момент меня осенило, что мы живем в другой стране.



**ВСЕ, ЧТО ПРОИСХОДИЛО С НАМИ ВЧЕРА, УЖЕ НЕ ИМЕЛО ЗНАЧЕНИЯ В ЭТОЙ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ. ЭТО БЫЛ КЛЮЧЕВОЙ МОМЕНТ.**

Он изменил все. Прежнее положение дел перестало иметь значение.

Я смирился с тем, что висящий на мне долг отдавать нечем, — просто признал этот факт. Чтобы отдать миллион долларов, его нужно было заработать, начав практически с нуля. Так что мне следовало делать? Размышления о новой стране и новой реальности привели меня к пониманию очевидного факта:



**ПОТРЕБИТЕЛИ ТЕПЕРЬ ОСОБО ЧУВСТВИТЕЛЬНЫ К ЦЕНЕ — И НЕ НАСТОЛЬКО ПРИВЯЗАНЫ К ВЫСОКОМУ КАЧЕСТВУ, ПЛАТИТЬ ЗА КОТОРОЕ ОНИ СЕЙЧАС НЕ В СОСТОЯНИИ.**

Обеспечить низкую себестоимость продукта нам могли только российские поставщики, которые устанавливали цены в рублях и с наступлением кризиса не подняли их в четыре раза.

**МЫ ПРИНЯЛИ РЕШЕНИЕ ВЫПУСТИТЬ БЮДЖЕТНЫЙ ВАРИАНТ «СТРАНЫ ИГР», ОТПЕЧАТАВ ЕГО В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ТИПОГРАФИИ НА ОТЕЧЕСТВЕННОЙ БУМАГЕ.**

В России тогда (да и сейчас, кажется) производилась только газетная и офсетная бумага. Что касается печати, то к нашим услугам были устаревшие типографские комплексы, построенные в 1980-х гг. Чтобы добиться поставленной цели — сохранить розничную цену журнала на уровне 18 рублей, — мы выбрали газетную бумагу, а обложку напечатали на офсетной.

**В ПРОИЗВОДСТВО ЭТОГО ТИРАЖА Я ВЛОЖИЛ ОКОЛО \$20 000 — ВСЕ ДЕНЬГИ, КОТОРЫЕ У МЕНЯ БЫЛИ. Я РИСКНУЛ, ПОШЕЛ ВАБАНК — И ВЫИГРАЛ.**

Но до этого я провел немало бессонных ночей в офисе (дома меня все равно никто не ждал). Я был не уверен, что вообще когда-либо смогу заработать себе на жизнь.