

Ген первый

ИСТОРИЙ УСПЕХА НЕ БЫВАЕТ

«Чего бы ты ни достиг, ты всегда находишься
в точке возможной гибели».

— Vladimir Mozhenkoff, теперь ваша очередь.

Я встаю, иду к доске, а в голове по залу топает двоечник. Говорят, что перед смертью вся жизнь проносится перед глазами. Не знаю, не пробовал. Но вот перед неминуемым позором нечто подобное точно происходит, теперь я это знаю на собственном опыте.

Мне сорок лет, но я уже многое успел. Детство прошло в маленьком городке Почеп Брянской области на улице без асфальта. Папа шофер, мама акушерка. Окончил Брянский институт транспортного машиностроения, начал карьеру с должности начальника локомотивного депо на крупном военном предприятии в Тульской области и с тех пор работал только на руководящих должностях. В конце 80-х уже сделал блестящую карьеру, жил в Москве, имел квартиру, счастливую семью, большие перспективы. И если бы тогда в ходу было словосочетание «история успеха», то я, безусловно, чувствовал бы себя ее героем.

Однако тут советская экономика рухнула, страна распалась, жизнь началась заново. Я стал наемным руководителем частного предприятия, поработал там два года и открыл собственную фирму с романтическим названием ООО «Наша Русь». В те времена процедура регистрации собственного бизнеса была невероятно сложной: одной только печати приходилось ждать полтора

месяца. После всех этих мытарств снять на Старом Арбате под офис две комнаты в пятикомнатной квартире и привести их из аварийного состояния в божеский вид показалось проще простого.

В начале 90-х бизнес был просто бизнесом. Ни о какой специализации и речи не шло, все подряд занимались всем подряд. Покупали и продавали всё, что шевелилось. Появились первые биржи: Московская товарная, Московская сырьевая, Росавтобиржа, на них начались какие-то сделки, пошло брокерское движение. Выглядело это, как правило, так: один брокер выставляет лот, например партию стройматериалов. Ты как дурак бежишь искать покупателей, находишь и под них берешь этот лот. Но тут выясняется, что никаких стройматериалов у партнера нет, он только теперь побежал их искать, и поиски могут затянуться на несколько месяцев. Такого порожняка было девять случаев из десяти.

И вот мы с моими сотрудниками третий месяц носимся как угорелые, работаем по 15 часов в сутки, но пока ни одной сделки. У меня трое детей, утром ухажу — они еще спят, вечером прихожу — уже спят. Денег нет совсем, да если бы даже и были, в магазинах — космическая пустота, достать что-то можно лишь по великому благу с большой наценкой. Супруга каждый день с надеждой в глазах спрашивает: «Ну, что там у тебя?» — «Пока ничего, дорогая, пока ничего. Но надеюсь, скоро все будет».

На работе — те же вопросы от сотрудников. Я кое-как плачу авансики, прошу подождать до первой сделки, и вот наконец у нас получилось! Мы организовали

крупную поставку цветного металла из Рязани в Новосибирск, получили очень хорошие деньги, выплатили зарплаты, купили факс, радиотелефон, четверку «Жигулей» и два 286-х компьютера — по тем временам круче некуда. За первой сделкой потихоньку пошли другие. Стройматериалы, радиоэлектроника, мебель, лес, сырье, автомобили — мы продавали, продавали, продавали...

Веселые были времена. Однажды ко мне пришел клиент с гранатой. Вытаскивает из кармана, кладет на стол и говорит, что, если сделка вдруг не состоится, он договор читать не будет. Вот он, его юрист, познакомьтесь, зовут РГД-25. Выдергиваешь чеку — и у партнера всего 3,5 секунды, чтобы вопрос уладить. Эффективность — стопроцентная. Но что бы там ни говорили про лихие 90-е, во все времена люди ценили честность и порядочность. И если придерживаться строгих правил и выполнять обещания, то риски можно свести к минимуму всегда и везде.

Постепенно мы нащупали свою нишу и стали заниматься автотранспортом: оказалось мое образование. Начали с поставок фургонов для перевозки мебели. Шасси закупали в Нижнем Новгороде на ГАЗе, а сами будки — на Козельском механическом заводе в Калужской области. Соединяли одно с другим и продавали предприятиям, которые в то время потихоньку поднимали головы. На ГАЗе к нам пригляделись и однажды прислали для переговоров представителя отдела сбыта: «Ребята, у нас тут все склады забиты машинами — хотите по бартеру продавать?» — «Ну, можем попробовать».

У нас к тому времени имелась своя стоянка в Москве на улице Озерной, мы арендовали ее у военного завода

«Дельфин». С нее и начали продавать свои первые «Волги». Сперва брали их на реализацию у посредников, потом стали официальным дилером ГАЗа. В те времена, когда после тотального советского дефицита машины вдруг появились в общем доступе, главной проблемой для покупателя было не нарваться на фирму-однодневку: внесешь предоплату, а через месяц ни машины, ни продавца. Так что, когда мы завоевали доверие, недостатка в клиентах не возникало. Для людей «Волга» тогда была, как сейчас «Феррари»; машины расхватывали, даже не требуя запасной ключ. Вскоре на стоянке возле завода «Дельфин» появился наш военный кунг цвета хаки. Мы в нем деньги принимали, счета выписывали, руки грели, чай пили. Словом, наш первый «фронт-офис».

Казалось, жизнь удалась, бизнес пошел в гору, только успевай осваивать новые возможности. Но, как говорил мой папа, кто ни разу не попадал в аварию, тот не шофер. Жизнь быстро научила меня тому, что любой успех в любой момент может обернуться катастрофой.

Генри Форд банкротился пять раз и все равно вошел в историю человечества как выдающийся предприниматель. Ошибки, падения — неотъемлемая часть и бизнеса, и жизни, поскольку любая жизнь — это тоже немножко бизнес. Бойтесь тех, кто никогда не ошибался, любите тех, кто больно падал и снова вставал на ноги. Дорожите ими, доверяйте им. Не ошибается лишь человек на диване — тот, кто изначально поставил себе низкую планку и таким образом заранее расписался в поражении.

Первое предбанкротное состояние я испытал году в 1994-м, после того как нашего директора со всей

выручкой взяли бандиты, отняли порядка 30 тысяч долларов. Из этой суммы следовало заплатить партнерам, поставщикам, а платить нечем. Я тогда выгреб из дома всю наличность, занял у друзей, и все равно не хватило. Уговорил партнеров немного подождать, и три-четыре месяца мы работали как проклятые, чтобы покрыть убыток. А еще через пару лет чуть не вляпались в аналогичную ситуацию, когда наш ушлый охранник, сделав слепок с ключа от сейфа, вскрыл его и исчез со всей наличностью. Специально дождался понедельника, когда выручка после выходных была максимальная. Тут нас выручили знакомые из правоохранительных органов. Охранника нашли не где-нибудь, а в Солнцево. На этот раз все деньги удалось вернуть. Сотрудника этого мы, естественно, выгнали с позором. С тех пор я сделал вывод: охрана — это не повод расслабляться. Особенно если она слишком много знает. Мнимая безопасность в любой момент может обернуться угрозой. Будь начеку всегда!

Мы уже привыкли к тому, что история успеха — это парад ошибок и поражений. Выбираясь из одной ямы, попадали в другую и тем не менее шли вперед и вверх. Но даже в этой уже привычной череде стрессов произошло событие сокрушающей силы — внезапный отзыв лицензии у «Тверьуниверсалбанка» в 1996 году.

Для того времени это было передовое финансовое учреждение с удобной системой расчетов, им пользовались многие предприниматели, в том числе и мы. Говорят, что лицензию отозвали по чисто политическим причинам: банк поплатился за то, что финансировал предвыборную кампанию коммунистов. Но тогда это

волновало меньше всего. У нас в банке «зависло» несколько сотен тысяч долларов — практически все свободные средства, а также деньги партнеров. В один день мы стали не просто нищими — мы оказались по уши в долгах перед поставщиками. 99% людей в этой ситуации предпочли бы обанкротиться и начать все заново. И никто даже не стал бы в этом упрекать: налицо явный форс-мажор. Но мы решили поступить, как товарищ Сухов из фильма «Белое солнце пустыни», который из двух вариантов — сразу погибнуть или немного помучиться — предпочел «немного помучиться». Это «немного» растянулось на восемь месяцев каторжного труда. Я снова занял деньги у друзей и пахал по 18 часов в день, до ряби в глазах и зеленой кожи. Без зарплаты, без денег — только для того, чтобы вернуться в большую игру.

Через год мы снова вышли на серьезные обороты — продавали по 200–250 машин в месяц. Вошли в пятерку крупнейших дилеров ГАЗа в Москве. Затем взялись не только за «Волги», но и за «Газели». А во второй половине 90-х началась локализация в России зарубежных брендов, открывались первые автосборочные производства. В Калининграде появился завод KIA, а в Таганроге компания «Донинвест» стала производить модельную линейку Daewoo. Через партнеров я работал и с теми и с другими, и вскоре моя компания продавала уже приличный ассортимент автомобилей. Хотелось чего-то большего, но не хватало фантазии, чтобы понять, чего именно. И тут наши партнеры предложили мне войти в состав соучредителей дилерского центра «Ауди» и возглавить управление этим бизнесом. Я согласился не сразу. Я крепко задумался.

Финансовой привлекательности в этом предложении не было никакой. Ради него пришлось бы выйти из управления моими предприятиями и сильно проиграть в доходах — по крайней мере, на первых порах. Да и «Ауди» в те времена считалась в России достаточно заурядным брендом. Высокие рейтинговые позиции занимали марки «Мерседес», «БМВ», «Вольво», «Сааб», а «Авдотьи» имели репутацию надежных рабочих лошадок, не более того. Многочисленные «бочки» («Ауди-80») и «селетки» («Ауди-100») встречались на дорогах чуть реже, чем тольяттинские десятки. И тем не менее это был вызов. Я чувствовал, что за этим предложением — будущее и отказаться от него — значит добровольно остановиться в развитии. Жена высказалась против, женам свойственно выбирать стабильность. Я долго колебался, взвешивал все аргументы и контраргументы, но решающий довод пришел из области мистики. У меня сын Михаил, третий ребенок в семье. И когда я услышал адрес дилерского центра, который мне предстояло возглавить, все сомнения отпали: Москва, *Михайловский* проезд, дом 3.

Я вышел на работу 1 апреля, но дураком себя не чувствовал. Впереди маячило жаркое и тучное лето 1998 года. Над Москвой пролетел бешеный ураган, вырвал с корнем почти все деревья у Кремлевской стены, уронил башенный кран на улице Вавилова. Тогда никто не усмотрел в этом зловещее предзнаменование. 30 июля в гостинице «Балчуг Кемпински» собственной рукой я подписал дилерский договор с «Ауди». По их рекомендации мы пригласили специалиста из Австрии, назначили директором отдела продаж, сняли ему квартиру,

наняли переводчицу, дали служебную машину. Начали делать ремонт, набирать персонал, строить логистику, заказали первую партию автомобилей. Уже назначили день открытия — 1 октября. Заложили на торжества бюджет в 120 тысяч долларов, сидели и думали, кого лучше позвать — Пугачеву, Киркорова или обоих.

И тут разразился дефолт. Рубль рухнул в четыре раза, рынок лег, экономика встала, у людей нет денег на бензин, не то что на новые машины. Что делать? Австрийца мы отправили на родину, персонал распустили, с подрядчиками, которые реконструировали здание, нашли компромисс и кое-как расплатились. О бизнесе речи уже не шло, мы с партнерами сидели и думали, как вернуть свои полтора миллиона хотя бы с минимальными потерями. Каким-то чудом мне удалось найти покупателя — фармацевтическую компанию, готовую приобрести наше здание, чтобы сделать из него фабрику по производству лекарств. Видимо, спрос на медицинские препараты во время кризиса растет. Когда я уехал в Германию на обучающий семинар, переговоры с этими «таблеточниками», как мы их называли, подошли к финальной стадии.

И вот в конференц-зале отеля «Марк Аврелий» я иду к белой доске, беру в руки маркер, и у меня пара секунд на то, чтобы придумать себе ближайшие десять лет жизни. А немцы, которым все про меня известно, сидят на последнем ряду и снисходительно так краешками губ улыбаются. Они знают, что никакого дилерского центра мы пока не открыли, из работников — одни охранники. Они знают, что наш предзаказ — всего восемь автомобилей, да и за те платить нечем. Они знают, что мы

отправили австрийца домой, не выплатив выходного пособия. Им не известно только то, что покупатель уже найден и, может быть, в этот момент мои партнеры в Москве празднуют сделку, которая вернула наши вложения.

Что со мной в тот момент случилось, до сих пор не могу понять. Но я повернулся к доске и медленно вывел цифру 1000.

Когда я писал единицу, я еще не знал, сколько за ней будет нолей.

А когда выводил третий ноль, вдруг подумал, что и этого мало.

Окончательное решение пришло за какие-то доли секунды. Я поставил тире и написал за ним еще одну букву и еще одну цифру:

— Моя цель — продать в России тысячу автомобилей А8.

(А8 — это самая дорогая на тот момент модель из всей линейки «Ауди».)

Краешки немецких губ на последнем ряду дрогнули и окончательно расплылись в высокомерной улыбке. Кто-то из участников семинара дежурно зааплодировал, но, обнаружив полную тишину, осекся.

— Ладно, садись! — махнул рукой главный немец.

Я не знаю, то ли эти ехидные улыбки меня так разозлили, то ли солидная цифра 1000 запала в душу, но, когда я сел на место, вдруг почувствовал, как по всему телу разливается огонь. Именно этот огонь помог нам впоследствии выстроить компанию с миллиардными оборотами. Теперь, спустя почти двадцать лет, я могу с полной уверенностью сказать, что в тот день моя ДНК пополнилась самым важным геном любого топ-менеджера. Я понял: в жизни возможно всё.