

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	10
К читателю	13
Глава 1. Несчастливый случай	17
Глава 2. Принципы благополучного полета	24
Глава 3. Ледовый марафон	35
Глава 4. Курс важнее скорости	45
Глава 5. Подними руки и не сдавайся!	52
Глава 6. Все барьеры в наших головах, или Когда падают стены	58
Глава 7. Дайвинг и кессонная болезнь в социальных лифтах	71
Глава 8. Не по плану	82
Глава 9. Интуиция: доверять ей или нет?	103
Глава 10. Марафон на краю света	121
Глава 11. «Всегда смотри на выход из поворота!»	140
Глава 12. Подземная река	147
Глава 13. Невозможное возможно	156
Глава 14. Мелодия на макушке Земли	167
Заключение, или Формула успеха	182
Выражение признательности	189

Моему отцу, профессору
Геннадию Германовичу Комиссарову
(1937—2016), посвящается



ПРЕДИСЛОВИЕ

Помню, как однажды мой старший брат, которому на тот момент было лет 16, а мне, соответственно, 10, пришел домой нетрезвым. Не пьяным, но сильно выпившим. Родители стали говорить ему что-то о вреде алкоголя, а брат сказал: «Папа, но ведь ты тоже иногда пьешь пиво или вино...» Папа на это ему спокойно ответил: «Хорошо, ты прав, давай не будем пить вместе». И за 37 лет, прошедших с того вечера до самой его смерти, ни капли алкоголя папа не принял. И если на очередной Новый год, день рождения или какой-нибудь другой праздник папе предлагали «глоточек», он всегда вежливо отказывался, а если начинали настаивать, говорил: «Я обещал сыну и не могу нарушить слово...» Вот таким был мой папа.

Он вообще был уникальным. Он всегда вставал, если в помещение входила женщина. Даже если это была его сотрудница, или аспирантка, или уборщица, или жена — моя мама. Много вы знаете людей, которые, прожив в браке 57 лет, не позволяют себе сесть на диван, если жена рядом стоит?

Папа всегда всем помогал. Больше всего боялся причинить окружающим какие-нибудь неудобства. Он был абсолютно равнодушен к материальным благам. Вот просто АБСОЛЮТНО равнодушен. Он обожал природу, наслаждался ею, к растениям относился как к живым людям... Очень любил ходить. В свои 79 лет папа каждый день пешком из дома на проспекте Вернадского добирался до работы — на улицу Косыгина. А это километров пять-шесть!

Он никогда ни на что не жаловался, всегда, как бы тяжело ему ни было, улыбался, думал о других, помогал, подбадривал. В детстве пережил войну, голод. Я много раз перечитывал его рассказы о детских годах, проведенных на Потылихе (ныне — Мосфильмовская улица Москвы), — трогательные, искренние, глубокие.

Все, кто знал папу, всегда отмечали его невероятную скромность. Много лет назад ему предлагали избраться в члены-корреспонденты Российской академии наук. Но для этого надо было проявлять какую-то активность в указанном направлении, а ему это было неинтересно. Ему была важна наука, а не регалии. Он вообще был настоящим фанатом своего дела: науку полюбил еще в детстве и оставался в ней до последних дней — работал не только в институте, но и дома, в выходные. Он интересовался самыми разными явлениями, много и вдумчиво читал — делал многочисленные пометки и записи.

Профессор, доктор наук, на протяжении всей своей жизни папа выдвигал оригинальные гипотезы и доказывал свою правоту с помощью теоретических выкладок или через опыты и эксперименты. В 1966 г. папа построил ПЕРВУЮ В МИРЕ фотовольтаическую батарею, предложил новое уравнение фотосинтеза, основанное на активной роли пероксида водорода, разработал новый принцип преобразования солнечной энергии в электрическую. Думаю, что некоторые его идеи и открытия еще ждут своего звездного часа.

Папе неоднократно предлагали работу на западе. Но он настолько любил нашу страну, что уезжал за границу только для того, чтобы прочитать лекции и вернуться домой.

Но для меня этот большой ученый, конечно, прежде всего был просто самым лучшим папой — мы с ним были очень близки. Помню, как, еще совсем маленький, я заворуженно слушал его объяснения тех или иных природных явлений. Например, как горит свеча, что такое огонь, как дышат растения. Самые сложные теории папа всегда мог объяснить простым и понятным языком. С ним всегда можно было поговорить практически на любые темы. Буквально за пару недель до его смерти мы говорили об освоении космоса — папа рассказывал про эксперименты, которые по их разработкам проводили космонавты на орбитальной станции, а потом мы обсуждали природу интуиции...

После школы я стал жить самостоятельной жизнью, отдельно от родителей, сам решал все свои проблемы, но мы почти каждый день созванивались и часто виделись. Прошло больше восьми лет с тех пор, как папа ушел из жизни, но я до сих пор во многих ситуациях мысленно советуюсь с ним и ориентируюсь на то, как он бы поступил в том или ином случае.

Эту книгу я посвящаю тебе, мой любимый папа.

Не важно, сколько дней в твоей жизни,
важно, сколько жизни в твоих днях.

К ЧИТАТЕЛЮ



Это не мемуары. Надеюсь, что время для них еще не настало. Скорее, эта книга — ответ на часто задаваемый мне вопрос: «Как ты все успеваешь?»

И действительно, как? Все очень просто: чтобы все успевать, надо больше делать. А еще любить то, что ты делаешь. В предыдущем году у меня было всего семь выходных дней. Остальное время (по 12–14 часов в сутки, а порой и больше) я посвящал работе. Причем работа эта интересная, насыщенная и разнообразная. Но на хобби время тоже находилось.

Пожалуй, в таком ритме я существовал всегда — сколько себя помню. В детстве у меня было множество увлечений: занимался в радиокружке во Дворце пионеров, что на Ленинских горах, потом увлекся автомобилями. Уже в 14 лет я получил удостоверение юного водителя (да, были тогда такие!), участвовал во Всесоюзных юношеских соревнованиях по автоспорту, хорошо понимал устройство двигателя и других агрегатов, мог сутками пропадать в гараже

за починкой машин соседей по дому. Мне хотелось разбираться в технике еще лучше, и профессия «автомобильный инженер» была для меня самым очевидным пропуском во взрослую жизнь.

После школы я поступил в МАДИ — Московский автомобильно-дорожный институт. Ну а чтобы почувствовать себя совершенно самостоятельным, с первого курса института, учась днем, вечерами и ночами я работал дворником, грузчиком, сторожем, уборщиком служебных помещений, продавцом, водителем такси. Любопытно, что одним из первых моих мест подработки в 1987 г. была Академия общественных наук при ЦК КПСС, где я трудился стеклопротирщиком. Нынче это Президентская академия¹, которую я возглавляю в должности ректора. Мой кабинет находится в том самом корпусе, окна которого мне приходилось многократно до блеска надраивать. Вот такие бывают неожиданные повороты судьбы.

В те годы всех студентов, даже при наличии в институте военной кафедры, призывали в армию. Советский Союз продолжал участвовать в афганском конфликте, и мне сказали, что я отправляюсь в ограниченный контингент советских войск в Афганистане. Но вскоре после моего призыва начался вывод наших войск из этой страны. Несколько раз меня перебрасывали в разные части нашей необъятной родины, а затем я оказался под Магдебургом, в группе советских войск в Германии.

Отслужил в армии, и в дальнейшем темп моей жизни не снижался. Основал первый бизнес, затем второй. Женился, и у нас с супругой родились три прекрасные дочки. Построил современный лакокрасочный завод.

Будучи успешным предпринимателем, в 2011 г. по приглашению тогда еще нового мэра Москвы Сергея Собянина перешел на госслужбу (неожиданно для себя): стал руководителем

¹ Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС). — Здесь и далее примечания редактора, если не указано иное.

одного из столичных департаментов и министром московского правительства. Позже возглавил федеральный Фонд развития промышленности. С 2017 г. занимаюсь подготовкой кадрового резерва страны, руковожу проектами «Лидеры России» и «Школа губернаторов», в создании которых принимал участие, с 2018 по 2024 г. возглавлял президентскую платформу «Россия — страна возможностей». В 2023 г. стал ректором Президентской академии и сегодня с коллегами занимаюсь ее трансформацией.

Несмотря на очень плотный график работы, я всегда старался выкраивать время для любимой семьи и занятий различными хобби. В свое время я активно занимался мотоспортом — в 2008 г. победил в Кубке России по шоссейно-кольцевым мотогонкам, получил звание кандидата в мастера спорта, участвовал в европейских чемпионатах.

Позже увлекся бегом. Пробежал множество марафонов на разных континентах (первым был Байкальский марафон — 42 километра по льду самого глубокого озера в мире, с одного берега на другой), а также несколько ультрамарафонов, в том числе в Антарктиде, на Чукотке и в Африке. Трижды финишировал на соревнованиях по триатлону Ironman¹.

С начала 1990-х гг. совершил более 100 погружений под воду во многих морях и океанах. Занимался альпинизмом. Получил лицензию пилота самолета и теперь с удовольствием летаю за штурвалом.

Так о чем эта книга? Прежде всего, она о том, какие жизненные уроки я прошел и как полученный опыт помогает мне в самых разных сферах. Кому-то покажется банальным тот факт, что именно занятия спортом и хобби во многом позволяют добиться значимых результатов в профессиональной деятельности, избежать принятия опрометчивых решений. Наверняка каждый из нас хоть раз в жизни проявил

¹ Серия соревнований по триатлону на длинную дистанцию, проводимая Всемирной корпорацией триатлона.

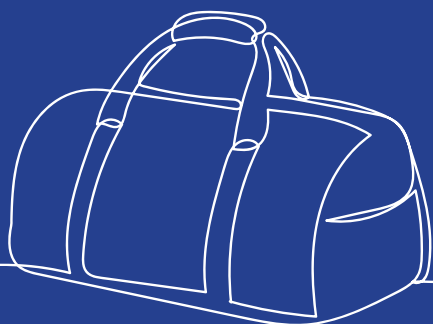
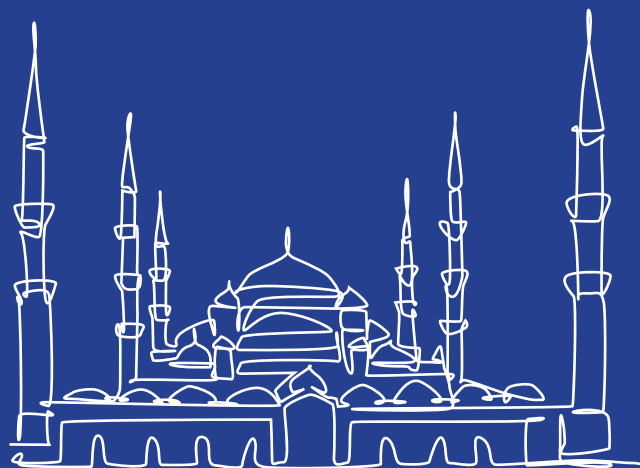
чрезмерную осторожность и не отважился на рывок к цели, побоялся сойти с проторенного пути ради воплощения в жизнь свежей идеи или решился на изменения, но слишком рано опустил руки, не довел задуманное до победного результата. Может быть, неосознанно, но мы всегда сожалеем о таких ситуациях в своей жизни, чувствуем, что упустили что-то важное, растратили ценнейший для человека ресурс — время. Так вот именно переосмысление спортивного опыта помогает мне сократить число ошибок в жизни.

Очень хочу, чтобы эта книга не просто стала для вас, дорогие читатели, сборником интересных (надеюсь!) историй, но и побудила к переоценке собственного жизненного опыта, вдохновила на новые свершения, предостерегла от ненужных сюрпризов. А самой большой благодарностью для меня станут ваши отзывы и личные истории. Письма с ними отправляйте по адресу: barery@yandex.ru. Буду рад ознакомиться с вашими историями, лучшие из них с разрешения авторов опубликую в своем телеграм-канале (ссылка ниже).

Желаю хорошего чтения!



Telegram @Razrushayabarery



ГЛАВА 1

НЕСЧАСТЛИВЫЙ СЛУЧАЙ



Из кафе в центре Стамбула я вышел в отличном настроении и на двух парней, стоявших чуть впереди по ходу моего движения, сначала не обратил особого внимания. Солнце только что зашло. Город быстро погружался в вечерние сумерки, теплый ветерок приятно обдувал лицо. Мысли унесли меня в завтрашний день. День, который, возможно, позволит решить финансовые проблемы моего первого бизнеса — небольшой автомастерской на Ленинских горах в Москве.

Завтра мы с братом отправимся по турецким торговым рядам и накупим самых разных товаров, которых так не хватает в нашей стране после развала Советского Союза. Загрузим их в большие клеенчатые сумки, а вернувшись домой, продадим на стихийном рынке в Лужниках, и я наконец-то смогу рассчитаться со всеми своими долгами.

На всякий случай я ощупал спрятанную в кармане штанов увесистую пачку денег. На месте. Десять тысяч долларов — баснословная для меня в том далеком 1992-м году сумма. Занять такие деньги у разных сомнительных личностей тогда не представляло особой сложности. Но стандартная ставка по нынешним временам была безумной — 10% в месяц (120% в год, и это в валюте!).

Прилетев в Турцию, мы с братом старались экономить на всем. В самом дешевом отеле сняли простенькую комнатушку с фанерными стенами, никакими сейфами, разумеется, не оборудованную, поэтому деньги я решил повсюду таскать с собой — в кармане, замотав в платок (так мне показалось надежнее).

После заселения мы очень скромно перекусили в уютном кафе и вышли из него в отличном настроении, чтобы вернуться в номер. Когда мы поравнялись с теми самыми молодыми турками, они стали о чем-то бурно спорить и быстро перешли на крик. Казалось, что сейчас между ними начнется драка. Один из парней широко размахнулся и слегка задел меня. Я инстинктивно поднял руку, закрывая лицо. Второй турок в это время накинулся на своего противника, оба они навалились на меня, и буквально через пару секунд один из них бросился удирать, а другой с криками помчался за ним.

В смутной тревоге я проверил карман. К моему ужасу, он был пуст. Так быстро я, пожалуй, никогда не бегал ни до, ни после этого вечера. Но турецкие парни оказались шустрее — заскочили в какую-то подворотню и растворились во тьме.

Дальше все происходило словно в черно-белом кино на затертой пленке. Мы с братом бродили по ночному Стамбулу в глупой надежде найти этих парней. В местном полицейском участке написали заявление, но служители закона раздраженно отмахнулись от нас, мол, сами виноваты. Было очевидно, что они не намерены утруждаться поисками воришек.

Вернувшись в свое убогое пристанище, я окончательно осознал ужас произошедшего. Десять тысяч долларов, их ведь надо отдавать! А кроме этой суммы каждые 30 дней в виде процентов придется выплачивать по тысяче. Как заработать такие деньги, если зарплата 100 долларов в месяц в те годы считалась большой удачей?! Кстати, в Москве тогда все ориентировались именно на валюту. После

либерализации розничных цен рублевая инфляция в 1992 г. составила около 2500%!

Потерю такой крупной суммы никто не простит. Казалось, мне не расплатиться за эту оплошность никогда. Я подумал, что не вернусь в Москву. Останусь здесь, в Турции. Останусь навсегда, буду горбатиться в каком-нибудь порту грузчиком (почему-то именно эта мысль засела в моей голове) и никогда не увижу родной город и близких мне людей...

На самом деле я никогда не планировал челноком мотаться из России в Турцию и обратно, занимаясь перепродажами. Впрочем, подобного не планировали и многие другие советские граждане, вынужденные в начале 1990-х в силу известных обстоятельств искать новые способы заработка. До распада Союза у подавляющего большинства моих соотечественников, и у меня в том числе, жизнь была предсказуемой, как движение трамвая по рельсам. Тогда казалось, что маршрут размечен на годы вперед.

Все стало меняться в конце 1980-х, когда я проходил службу в Советской армии. После дембеля я вернулся, по сути, в другую страну. СССР распадался, представления о многих вещах и понятиях буквально перевернулись с ног на голову. Предпринимательство узаконили (в Советском Союзе это был уголовно наказуемый вид деятельности), и я, продолжая учебу в институте, решил открыть свой бизнес. Вместе с приятелем Сергеем мы арендовали небольшой гараж, где обустроили автомастерскую. Выполняли мы абсолютно все виды работ (умудрялись даже восстанавливать и заново красить напрочь разбитые автомобили), но основной специализацией (и нашей гордостью) были услуги по переборке двигателей. Делали мы это очень быстро. Вечером клиент пригонял машину, за ночь мы снимали мотор, полностью его разбирали, проводили дефектовку деталей. Рано утром один из нас отправлялся на ЗИЛ, где на специализированном оборудовании нам растачивали коленчатый и распределительный валы, а второй ехал на авторынок за необходимыми

запчастями. В течение дня мы собирали все обратно и к исходу суток возвращали полностью исправный автомобиль довольному заказчику.

Сроки невероятные, качество высочайшее, и отбоя от клиентов у нас не было. Я в буквальном смысле слова жил на работе: спал на раскладушке в гараже, питался консервами и горячим хлебом, купленным ночью на заводе. Денег мы зарабатывали много, но по мере роста дохода множились и наши проблемы — начались наезды бандитов, местные руководители тоже требовали все больше и больше с маленького гаража, да и мы с моим приятелем допустили множество ошибок, свойственных начинающим предпринимателям (кстати, анализ этих ошибок сильно помог мне позже, при открытии нового бизнеса).

В какой-то момент я почувствовал, что попал в ловушку. Поток клиентов, заказов, обязательств все рос, а сил и времени у меня катастрофически не хватало. Появились долги и ощущение падения в пропасть, из которой практически невозможно выбраться. Я понимал, что нужно выходить из бизнеса, закрывать его, но этому мешали внешние обстоятельства и некие внутренние убеждения — мол, подведу партнера, клиентов, самых разных людей вокруг.

Однажды друзья, поглядев на мои мытарства, предложили способ быстрого решения финансовых проблем: вместе поехать в Турцию, закупить там одежду и перепродать ее в Москве (челночный бизнес как раз уверенно набирал популярность). «За одну поездку ты сможешь заработать больше, чем в своем гараже за год», — убеждали они меня.

Идея показалась мне дельной. Но нужен оборотный капитал, а где его взять? В 1992 г. в нашей стране еще не было банков в привычном для нас виде. Зато были люди, которые под защитой тогдашних преступных группировок оказывали некоторые виды традиционных банковских услуг. Тогда-то я и занял десять тысяч долларов, написав расписку с обязательством не только отдать в течение нескольких месяцев эти деньги, но и выплачивать по 10% в месяц за пользование ими.

И вот теперь этой суммы не стало. Повторюсь, для меня заработать ее было все равно что собрать машину времени. Казалось, в космос полететь легче.

Полностью опустошенный, я все следующее утро пролежал в номере, глядя в потолок и размышляя, как быть дальше. Вернуться в Москву и стать заложником бандитов мне совсем не хотелось. Истории с утюгами и паяльниками из анекдотов и кинофильмов могли превратиться для меня в пугающую реальность. Большого отчаяния и чувства беспомощности я никогда не испытывал...

Брат попытался вывести меня из этого состояния:

— Поехали домой, — сказал он мне.

— Возвращайся один. Я останусь в Турции, буду здесь искать работу... — ответил я, уверенный, что принял единственно правильное решение.

И вдруг брат высказал очень неожиданную в тот момент для меня мысль:

— Послушай, раз такое произошло, считай, что это своего рода сигнал... От Господа Бога, вселенной, судьбы — воспринимай как хочешь. Этот сигнал означает, что тебе явно следует что-то изменить в своей жизни. Подумай, нужен ли тебе этот гараж и эта изматывающая работа. Быть может, твое призвание в чем-то другом. Возможно, ты сам не мог решиться на важные для тебя изменения, а теперь просто вынужден будешь сделать к ним шаг.

Я часто вспоминаю этот разговор и бесконечно благодарен брату за те спасительные и, можно сказать, пророческие слова.

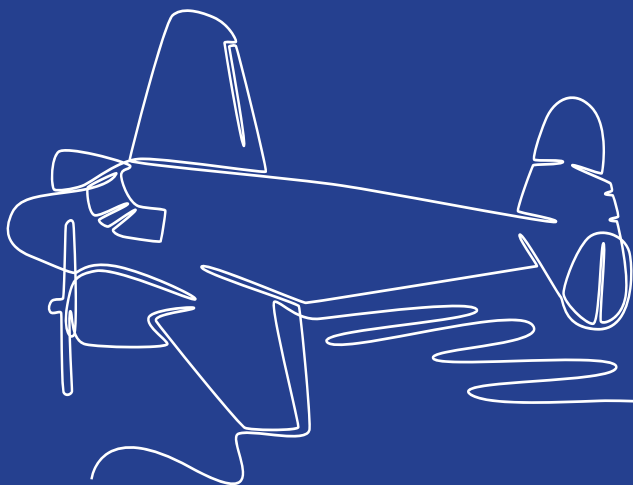
Вернувшись в Москву, я быстро закрыл убыточный бизнес, продолжил учебу, которой уделял неприлично мало внимания в последнее время, устроился на работу в компанию по прокату автомобилей «Ольга», расположенную в гостинице «Метрополь». За короткое время прошел в ней путь от водителя до инженера по комплектации автомобилей, стал директором одного из первых в стране магазинов, имеющих право продавать автозапчасти за валюту, стал

получать хорошую зарплату и в результате довольно быстро смог отдать долг. Отдельные слова благодарности моей любимой жене Тане. В то непростое для меня время мы еще не были расписаны, а только встречались, но она поверила в молодого парня с непомерным долгом и всячески меня поддерживала.

Почему для меня так значима эта история? Благодаря ей я понял, как важно в жизни принимать непростые решения, а самое главное, что черное — далеко не всегда черное, а белое — не всегда белое. То, что порой кажется нам серьезной неприятностью или даже бедой, часто открывает двери к новым успехам и победам.

Если бы не тот стамбульский инцидент, я, возможно, не начал бы новый бизнес, действительно успешный и существующий по сей день. Не построил бы современный лакокрасочный завод. Не победил бы в российском этапе международного конкурса «Предприниматель года — 2010». Не создал бы один из сильнейших (по версии *Forbes*) бизнес-инкубаторов страны. Не стал бы ректором Президентской академии...

Встреть я сегодня тех турецких воришек (до сих пор очень хорошо помню их лица), я бы их обнял и сказал: «Спасибо вам, ребята! Вы повернули мою жизнь в лучшую сторону! Если бы не вы, я мог застрять в том несчастном гараже...»



ГЛАВА 2

ПРИНЦИПЫ БЛАГОПОЛУЧНОГО ПОЛЕТА

«Сынок, запомни, в авиации все правила написаны кровью», — наставлял меня пожилой преподаватель авиационного учебного центра.

За окном учебного класса гудели небольшие одномоторные самолеты, взлетающие по бетонной полосе подмосковного аэродрома «Мячково», а преподаватель, пристально смотрящий на меня, оценивал, насколько глубоко я осознаю всю серьезность его занятия.

Накручивая на палец длинный седой ус, он строго и сосредоточенно излагал скучные на первый взгляд летные правила. Теорию он периодически приправлял рассказами из своей многолетней практики сначала пилота, а потом спасателя, участвовавшего в расследованиях причин авиакатастроф и поисках их жертв. Я жадно впитывал его науку и неожиданно для себя обнаружил, что можно провести немало параллелей между управлением самолетом и ведением бизнеса. Казалось бы, много ли может быть общего между этими процессами? Но не спешите с выводами.

Считается, что самолеты — самый безопасный вид транспорта. По утверждениям экспертов, человеку в среднем потребуется более 20 000 лет, прежде чем он станет участником аварии воздушного судна: риск погибнуть при его крушении составляет

всего 1/8000 000. Но, к сожалению, и в авиации случаются катастрофы. Каждую внимательно изучают и анализируют специалисты, а затем предлагают, как в дальнейшем предотвратить подобные происшествия или снизить тяжесть их последствий.

По статистике, подавляющая часть авиакатастроф происходит не из-за отказа техники или неблагоприятных погодных условий, а по причине ошибок человека. Зачастую элементарное недопонимание между членами экипажа приводит к самым печальным исходам.

Вот почему один из разделов авиационных правил посвящен порядку взаимодействия пилотов во время полета. Например, при передаче управления второму пилоту командир экипажа отдает команду: «Управление взять». И, если необходимо, сообщает параметры полета: «Курс... Высота... Скорость...» Важно отметить, что командир продолжает пилотировать самолет до тех пор, пока не прозвучит доклад второго пилота: «Управление взял». Кроме того, нельзя сменять друг друга на самом ответственном этапе полета — во время посадки, после входа в глиссаду¹.

Эти принципы вполне работают и в бизнесе. Порой мыверяем партнерам или коллегам управление компанией, проектом или текущей задачей, не удостоверившись, что все всё понимают одинаково хорошо и что контроль осуществляется как следует. Еще хуже, когда передача ответственности происходит непосредственно перед наступлением важного события. Результат — разного рода инциденты, а порой и полный крах компании.

Можно ли привести другие аналогии между принципами ведения бизнеса и авиационными правилами?

¹ Глиссада (от франц. *glissade* — «скольжение») — траектория полета самолета при снижении непосредственно для посадки. В результате полета по глиссаде самолет попадает в зону приземления на взлетно-посадочной полосе. Интересно, что угол между плоскостью глиссады и горизонтальной плоскостью зависит не от типа самолета, а только от особенностей рельефа местности в зоне аэродрома и составляет примерно три градуса.

Свою вторую компанию, которая сейчас называется «Авторемонтные системы», как и первую, я строил с нуля. Все началось с идеи заняться компьютерным подбором автомобильной краски. Тогда, в 1993 г., я оканчивал МАДИ, только-только отдал долг, о котором рассказывал в первой главе, и работал в компании «Ольга», занимавшейся прокатом автомобилей и их ремонтом, а также продажей автозапчастей. Несмотря на определенные карьерные успехи в этой компании, я очень хотел вернуться к собственному делу, и отсутствие стартового капитала меня не смущало.

Я противник совместного бизнеса с родственниками и друзьями, так как при смешивании рабочих и личных отношений могут пострадать и те и другие. Но в этом случае были допущены два исключения. Платить наемным сотрудникам было просто нечем, и первое время в новом деле мне помогала жена, но лишь до того момента, как доход позволил нанять человека на зарплату. А буквально через несколько месяцев совладельцем компании стал мой лучший друг Александр. Впоследствии в процессе совместного развития бизнеса на протяжении нескольких десятков лет мы сотни раз слышали удивленное: «И вы до сих пор не поругались, не разбежались?!» Действительно, есть множество примеров того, как бизнес-партнеры после многих лет успешного сотрудничества все-таки расходились. И хорошо, если это происходило без скандалов. К сожалению, часто родственники и близкие друзья в таких ситуациях становятся заклятыми врагами. Я очень рад, что наш случай стал приятным исключением.

Несколько лет назад корреспондент журнала *Forbes* попросил меня поделиться моими принципами взаимоотношений с партнером по бизнесу. Отвечая на этот вопрос, я задумался, в чем же секрет нашего с Александром длительного и плодотворного сотрудничества? На мой взгляд, причин тому несколько.

Начну с того, что, прежде чем заняться общим делом, мы прошли проверку на совместимость. А произошло это так.

В 1989 г., будучи студентами, мы с Сашей решили купить автомобиль, чтобы зарабатывать извозом, как это тогда называлось. Вернее, мы, скорее, мечтали о покупке автомобиля, так как денег, разумеется, у нас не было. И тут кто-то подсказал нам, что можно дешево приобрести машину в Коканде — городе Ферганской области Узбекистана. Тогда это еще была часть нашей большой страны, СССР, и в то время, когда мы собрались туда ехать, в области сложилась крайне непростая ситуация — вспыхнул межэтнический конфликт между узбеками и турками и столкновения между ними вылились в так называемые ферганские погромы. Толпа узбекских сельских жителей захватила в Коканде кирпичный завод, отделение милиции, железнодорожный вокзал, цистерны с горючим, которые грозила взорвать. Многие турки-месхетинцы, жившие в этом городе, спешили уехать и срочно сбывали свое имущество. В Коканде ввели комендантский час. Мы с Сашей рассудили, что кризис — время возможностей, заняли небольшую сумму и отправились в Узбекистан. То, что мы увидели по прилете в Коканд, заслуживает отдельной книги. Обстановка в городе действительно была взрывоопасной. Но на местном рынке за бесценок продавали все что угодно. Хотя за те деньги, что мы раздобыли, выбор автомобилей был невелик. Местные торгаши, ласково улыбаясь и заглядывая нам в глаза, про каждый экземпляр уверенно говорили: «Не бит, не крашен, один владелец». Для пущей убедительности они при этом клялись всеми святыми и родственниками. До нас доносились звуки выстрелов, и спорить под такой аккомпанемент особого желания у нас не было. Подгоняемые желанием поскорее отсюда убраться, мы в результате выбрали старую «копейку» (ВАЗ-2101), единственным достоинством которой была ее грошовая цена.

Дорога домой заняла у нас с Сашей почти четыре дня. По степям, полям, лесам и по большей части разбитым дорогам мы преодолели без малого 4000 километров. Через Ташкент, Чимкент (ныне Шымкент), Кзыл-Орду (ныне

Кызылорда), мимо высохшего Аральского моря, Уральска, Самары, Тольятти, Пензы, Рязани. Ехали, не останавливаясь на сон, спали по очереди в пассажирском кресле или на пыльном заднем сиденье. Но останавливаться нам приходилось для устранения бесконечных поломок. Старушка рассыпалась на ходу. То потек радиатор, и мы латали отверстие подручными средствами. То не выдержал трамблер. То начал отваливаться глушитель. А на одном из поворотов в боковое зеркало мы увидели, как от автомобиля вместе с полуосью стало отделяться заднее левое колесо! Оно выступило чуть ли не на полметра от кузова и все-таки каким-то необъяснимым образом держалось. Глухой ночью, разведя костер из собранной в степи верблюжьей колючки, на открытом огне мы умудрились запрессовать подшипник полуоси. И на этом «костыле» не только дотянули до Москвы, но и пару недель еще колесили по городу, пока не заменили полуось. Не буду углубляться в технические детали, но скажу, что запрессовку подшипника даже в автомастерской обычно не делают, а уж в полевых условиях проведение этой работы было настоящим чудом.

Всю дорогу от жажды мы спасались арбузами, купленными за копейки в Узбекистане, — деньги, еда и питьевая вода заканчивались. А в районе Тольятти нас тормознули крепкие ребята с оружием и заявили: «Это наша дорога, надо платить». Смотрели сериал «Слово пацана»? Один из его героев, Вова Адидас, с молодыми парнями занимается дорожным разбоем: останавливает машины и вымогает у водителей деньги за проезд. Мужики, остановившие нас, были намного серьезнее, чем персонажи сериала, по крайней мере судя по их виду. Итогом нашей «встречи» стала погоня со стрельбой. Благо нам удалось от нее уйти.

Уже недалеко от Москвы из-за бессонных ночей у меня начались настоящие галлюцинации. Я понял, что дальше управлять автомобилем смертельно опасно, и заключительный участок дороги Саша взял на себя. У моего дома мы заглушили двигатель, завести который смогли только в автомастерской,

куда через сутки, отославшись, отбуксировали нашу красавицу, чтобы привести ее в относительный порядок.

Те несколько дней с точки зрения проверки друг друга на совместимость стоили многих лет работы в одной компании. А дальше нам предстоял еще более сложный экзамен — совместное владение творением советского автопрома. Мы по очереди ездили на этой машине, причем как по своим делам, так и занимаясь извозом. Можете себе представить, с чем мы столкнулись, особенно если учесть преклонный возраст, огромный пробег и плачевное состояние нашей «лошадки»? Почти каждый день в машине что-то ломалось, и можно было долго спорить о том, кто виноват в очередной проблеме. Например, в конце чьей-то «смены» начинали скрипеть тормозные колодки. Как поступить в таком случае — поменять их самому или как ни в чем не бывало передать машину партнеру?

Вот это была настоящая проверка на совместимость! Много раз мы отчаивались, хотели продать несчастную «копейку» и покончить с этим ужасом без конца, но не было случая, чтобы кто-то из нас подвел товарища. Да, в той типичной ситуации с колодками каждый из нас, несмотря на усталость, менял их поздно ночью, чтобы наутро у подъезда партнера стоял исправный автомобиль.

Но ведение совместного бизнеса было гораздо более сложным делом, чем совладение автомобилем и поездка в Коканд. Принимая во внимание мой не самый удачный первый предпринимательский опыт, мы с Сашей еще до начала работы в одной команде четко проговорили все возможные ситуации и наши действия в них. Например, что делать, если один из нас захочет или вынужден будет выйти из бизнеса? Мы, кажется, предусмотрели все возможные причины такого развития событий — от простого разлада и нежелания продолжать совместную деятельность до изменившихся интересов, неудачных женитьб с разводом и даже смерти.

А как мы будем распределять прибыль? Каким образом поступать, если кому-то из нас срочно понадобятся деньги на личные нужды? Что делать, если в важном вопросе мы

не сможем прийти к согласию? Мы постарались обсудить и прописать любые сценарии, вплоть до самых невероятных и неприятных.

Одно из принятых в самом начале решений, которым мы с Александром гордимся, — предельно четкое разделение наших функций как собственников и как менеджеров. Я часто вижу, что именно из-за этого происходит разлад в стартапах. Ведь владение акциями по большому счету дает право только на определенные действия, прописанные в уставе, — участие в распределении прибыли, утверждение крупных сделок и стратегических решений, выбор генерального директора и т.п. Но оперативное руководство компанией — совсем другое дело. Если собственники участвуют в управлении, то должна быть четкая договоренность о функциях и ответственности. И вознаграждение должно тоже разделяться — на зарплату (например, генерального директора) и дивиденды (если они есть).

Тверской лакокрасочный завод



А самое главное — надо уважать друг друга, доверять партнеру и понимать, что интересы бизнеса важнее личных.

Благодаря такому подходу мы вместе пережили все финансовые кризисы в нашей стране (особенно сложными для нас были 1998 и 2008 гг.), построили лакокрасочный завод в Твери — один из самых передовых в мире по производству индустриальных и авторемонтных материалов. Наша компания стала одним из ведущих поставщиков оборудования и материалов для кузовного ремонта автомобилей. Наши филиалы и дистрибьюторы работают практически во всех крупных городах России.

Ни минуты не сомневаюсь, что в одиночку я не добился бы всего того, чего мы достигли вместе с Александром, ну а в последние годы Саша успешно развивает компанию уже без моего участия.

Много лет назад я прочитал книгу гуру менеджмента Ицхака Адизеса «Идеальный руководитель»¹, главный вывод которой — такого руководителя не бывает. Адизес утверждает, что для успешного управления любой организацией должны осуществляться четыре базовые функции — производство результатов, администрирование, предпринимательство и интеграция. И если хотя бы один из этих компонентов отсутствует, компании угрожает болезнь. Так вот, людей, которые могут совместить в себе все четыре функции, по мнению доктора Адизеса, в природе не существует. Трудно быть одновременно нацеленным на результат, уделять внимание деталям, обладать предпринимательской жилкой и помнить об интересах сотрудников.

Президент Сбера Герман Оскарович Греф, который сумел превратить находящийся в предбанкротном состоянии Сбербанк в лидера рынка с фантастическими показателями не только в банковской, но и во многих других сферах, в своих выступлениях и во время моих личных встреч с ним называл

¹ Адизес И. К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать. — М.: Альпина Пабlishер, 2022.

три важнейших качества современного управленца — креативность, системность и способность довести задуманное до результата, execution. К сожалению, в одном человеке эти качества сочетаются очень редко.

Я тоже уверен, что идеальных людей найти почти невозможно и самых лучших результатов можно добиться только в команде ярких личностей. И эти лидеры не должны быть одинаковыми, у них должны быть разные компетенции! Я знаю, в чем я не очень силен, и знаю, что эти аспекты удачно компенсирует мой бизнес-партнер. Мы разные и хорошо дополняем друг друга. Если проанализировать историю любой преуспевающей компании, то можно заметить, что ее процветание — заслуга хорошо подобранной команды. Даже в тех случаях, когда эту заслугу приписывают одному человеку.

Конечно, встретить удачных партнеров не так просто. Мне в этом повезло, за что я благодарен судьбе. Но одного везения в бизнесе недостаточно: развитию нашего с Александром дела способствовали сформулированные нами правила. К счастью, написанные не кровью, как в авиации. Но точно основанные на опыте, про который я постарался рассказать.

Приведу эти правила:

1. Идеальных руководителей не бывает, для успешного ведения бизнеса нужна команда.
2. У партнеров должны быть разные компетенции, иначе можно было бы обойтись без партнера.
3. Прежде чем начинать совместный бизнес, хорошо бы определить степень совместимости; как правило, личные и деловые качества человека хорошо проявляются в каком-нибудь деле или экстремальной ситуации.
4. Все возможные сценарии совместной работы следует обговаривать «на берегу», до того, как те или иные события произошли. Особое внимание стоит уделить действиям в наиболее неприятных ситуациях (например, в случае смерти одного из партнеров или расхождения во взглядах). Безусловно, нужно верить, что беды обойдут вашу компанию стороной, но при этом

быть готовыми ко всему. Если здесь проводить аналогию с управлением самолетом, то пилот перед каждым взлетом обязан вспомнить и проговорить процедуры при пожаре, отказе двигателя и т. п.

5. Очень важно с первых дней ведения бизнеса разделять функции собственника и управленца (и это, пожалуй, самое сложное для начинающих предпринимателей), а также четко разграничивать свои зоны ответственности и при этом всегда страховать партнера — как при управлении самолетом это делают командир воздушного судна и второй пилот.
6. Не стоит забывать о том, что ошибки случаются всегда и у всех. Важно их разбирать, и не с целью найти виноватых, а для того, чтобы сделать конструктивные выводы на будущее. К слову сказать, именно этот постулат зафиксирован в документах МАК — Межгосударственного авиационного комитета, этим принципом руководствуются при расследовании авиационных происшествий и инцидентов.

Следование этим несложным правилам позволяет пилоту сделать полет безопасным, а предпринимателю — повысить прибыльность бизнеса, добиться в нем успеха.

ГЛАВА 3

ЛЕДОВЫЙ МАРАФОН





У меня в руках плотный лист бумаги, на котором написано: «Участнику ледового марафона предлагается выбрать дистанцию самостоятельно. Какую бы дистанцию участник ни выбрал, он может быть уверен в крепости своих нервов и твердости характера».

Первый в жизни марафон — это круто!

Ледовый марафон — это фантастика!

Выбрать ледовый марафон в качестве первого марафона в жизни — это безумие!

Сам бы я на такое точно не решился, если бы в конце октября 2014 г. Александр Бречалов¹ не преподнес мне на день рождения абсолютно неожиданный подарок — сертификат на участие в гонке по льду Байкала, с одного берега на другой. На относительно длинные дистанции я бегал несколько раз (и то только в армии) и возвращаться к этому занятию не собирался. Но над тем, участвовать или нет в ледовом марафоне, стартующем через четыре месяца, я раздумывал буквально несколько секунд. И, естественно, зарегистрировался на максимальные 42 километра 195 метров. Друзья

¹ Александр Бречалов — российский государственный и политический деятель, с 2017 г. глава Удмуртской Республики.

и знакомые твердили, что подготовиться к одному из 20 самых экстремальных забегов мира с моим на тот момент близким к нулю уровнем за столь короткий срок практически невозможно. Ну и тем самым они только раззадорили меня.

О том, что перед нами стоит непростая задача, сразу предупредил меня и Александр Жуков — тренер, с которым я познакомился еще в середине 1990-х. Должен сказать, что прежде мы с Александром проводили только силовые тренировки в спортзале, а к моменту нашего разговора о подготовке к марафону у меня вообще был перерыв в спортивных занятиях длиной в несколько лет.

«Шанс подготовиться есть только в том случае, если ты будешь беспрекословно соблюдать тренировочный план и режим питания», — сказал мне Александр.

Я дал тренеру слово следовать всем его рекомендациям, и на следующий же день мы приступили к занятиям: шесть дней в неделю тренировки, один день — отдых. Оглядываясь назад, я испытываю гордость за себя: в месяцы подготовки к своему первому марафону я не пропустил ни одной тренировки (к сожалению, не могу сказать, что так было и в дальнейшем). Кроме азарта и желания достичь цели, я испытывал и большой интерес к своему новому делу. Я замучил Сашу вопросами: «Почему именно сегодня мне лучше не бегать, а заняться функциональным тренингом?», «Зачем именно так строить план питания?», «Почему ускорения должны быть именно такими?», «Как трактовать значения, фиксируемые разными спортивными гаджетами?», «Почему я должен работать над повышением МПК¹ и ПАНО² и в чем принципиальное различие между этими понятиями?» Саша терпеливо отвечал на мои вопросы, объяснял мне, с какой целью проводится конкретная тренировка. В последние две недели перед забегом чаще всего звучал такой мой вопрос: «За сколько я смогу пробежать марафон?»

¹ Максимальное потребление кислорода.

² Порог анаэробного обмена.