

УДК 334.7
ББК 65.292
Д26

Дегтярев, Сергей.

Д26 Франшиза на миллиард. 20 шагов для масштабирования вашего бизнеса / Сергей Дегтярев. — Москва : Эксмо, 2021. — 320 с. — (Бизнес. Как это работает в России).

ISBN 978-5-04-099114-3

Задумываетесь о запуске франшизы или хотите масштабировать уже существующую франчайзинговую сеть? Сергей Дегтярев, эксперт №1 по франчайзингу в России, дает инструкцию из 20 шагов, которая поможет вашему бизнесукратно вырасти в течение одного года. Он проведет вас по всем этапам развития франшизы и на простых примерах объяснит, как подготовить бизнес к масштабированию, создать качественную франшизу и продавать ее на десятки миллионов в месяц, увеличить в несколько раз прибыль франчайзи и ежемесячные поступления в управляющую компанию.

**УДК 334.7
ББК 65.292**

ISBN 978-5-04-099114-3

© Текст. Дегтярев С., 2020
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Издание для дополнительного образования

БИЗНЕС. КАК ЭТО РАБОТАЕТ В РОССИИ

Дегтярев Сергей

ФРАНШИЗА НА МИЛЛИАРД

20 ШАГОВ ДЛЯ МАСШТАБИРОВАНИЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА

Главный редактор *Р. Фасхутдинов*
Руководитель группы *Л. Романова*
Ответственный редактор *А. Горностаев*
Младший редактор *Л. Смирнова*
Литературные редакторы *А. Рузанова, М. Тальская*
Художественный редактор *П. Петров*
Компьютерная верстка *Ю. Артамонова*
Корректор *Д. Смолянкина*

Страна происхождения: Российская Федерация
Шығарылған елі: Ресей Федерациясы

В оформлении обложки использована иллюстрация:
SHappyAprilBoy / Shutterstock.com
Используется по лицензии от Shutterstock.com

ООО «Издательство «Эксмо»

123308, Россия, город Москва, улица Зорге, дом 1, строение 1, этаж 20, каб. 2013.
Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru

Өңдiрушi: «ЭКСМО» АҚБ Баспасы,

123308, Ресей, қала Мәскеу, Зорге көшесі, 1 үй, 1 ғимарат, 20 қабат, офис 2013 ж.
Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru

Тауар белгісі: «Эксмо»

Интернет-магазин: www.book24.ru

Интернет-магазин: www.book24.kz

Интернет-дүкен: www.book24.kz

Импортёр в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы».

Қазақстан Республикасындағы импорттаушы «РДЦ-Алматы» ЖШС.

Дистрибутор и представитель по приему претензий на продукцию,

в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»

Қазақстан Республикасында дистрибутор және өнім бойынша арыз-талаптарды

қабылдаушының өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС.

Алматы қ., Домбровский көш., 3-а, литер Б, офис 1.

Тел.: 8 (727) 251-59-90/91/92; E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz

Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген.

Сертификация туралы ақпарат сайты: www.eksmo.ru/certification

Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ

о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо»

www.eksmo.ru/certification

Өндiрген мемлекет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған

Дата изготовления / Подписано в печать 14.04.2021.
Формат 70x100¹/₁₆. Печать офсетная. Усл. печ. л. 25,93.
Тираж экз. Заказ

ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ К НАМ!

БОМБОРА

ИЗДАТЕЛЬСТВО

БОМБОРА – лидер на рынке полезных и вдохновляющих книг. Мы любим книги и создаем их, чтобы вы могли творить, открывать мир, пробовать новое, расти. Быть счастливыми. Быть на волне.

Мы в соцсетях:

   [bomborabooks](https://bomborabooks.ru)  bomбора

bomбора.ru

ISBN 978-5-04-099114-3



9 785040 991143 >

12+

Москва. ООО «Торговый Дом «Эксмо»

Адрес: 123308, г. Москва, ул. Зорге, д. 1, строение 1.
Телефон: +7 (495) 411-50-74. **E-mail:** reception@eksmo-sale.ru

По вопросам приобретения книг «Эксмо» зарубежными оптовыми
покупателями обращаться в отдел зарубежных продаж ТД «Эксмо»
E-mail: international@eksmo-sale.ru

*International Sales: International wholesale customers should contact
Foreign Sales Department of Trading House «Eksmo» for their orders.*
international@eksmo-sale.ru

По вопросам заказа книг корпоративным клиентам, в том числе в специальном
оформлении, обращаться по тел.: +7 (495) 411-68-59, доб. 2261.
E-mail: ivanova.ey@eksmo.ru

Оптовая торговля бумажно-беловыми
и канцелярскими товарами для школы и офиса «Канц-Эксмо»:
Компания «Канц-Эксмо»: 142702, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное-2,
Белокаменное ш., д. 1, а/я 5. Тел./факс: +7 (495) 745-28-87 (многоканальный).
e-mail: kanc@eksmo-sale.ru, сайт: www.kanc-eksmo.ru

Филиал «Торгового Дома «Эксмо» в Нижнем Новгороде

Адрес: 603094, г. Нижний Новгород, улица Карпинского, д. 29, бизнес-парк «Грин Плаза»
Телефон: +7 (831) 216-15-91 (92, 93, 94). **E-mail:** reception@eksmonn.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Санкт-Петербурге

Адрес: 192029, г. Санкт-Петербург, пр. Обуховской обороны, д. 84, лит. «Е»
Телефон: +7 (812) 365-46-03 / 04. **E-mail:** server@szko.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Екатеринбурге

Адрес: 620024, г. Екатеринбург, ул. Новинская, д. 2щ
Телефон: +7 (343) 272-72-01 (02/03/04/05/06/08)

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Самаре

Адрес: 443052, г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»
Телефон: +7 (846) 207-55-50. **E-mail:** RDC-samara@mail.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Ростове-на-Дону

Адрес: 344023, г. Ростов-на-Дону, ул. Страны Советов, 44А
Телефон: +7(863) 303-62-10. **E-mail:** info@rnd.eksmo.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Новосибирске

Адрес: 630015, г. Новосибирск, Комбинатский пер., д. 3
Телефон: +7(383) 289-91-42. **E-mail:** eksmo-nsk@yandex.ru

Обособленное подразделение в г. Хабаровске

Фактический адрес: 680000, г. Хабаровск, ул. Фрунзе, 22, оф. 703
Почтовый адрес: 680020, г. Хабаровск, А/Я 1006
Телефон: (4212) 910-120, 910-211. **E-mail:** eksmo-khv@mail.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Тюмени

Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Тюмени
Адрес: 625022, г. Тюмень, ул. Пермьякова, 1а, 2 этаж. ТЦ «Перестрой-ка»
Ежедневно с 9.00 до 20.00. Телефон: 8 (3452) 21-53-96

Республика Беларусь: ООО «ЭКМО АСТ Си энд Си»

Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Минске
Адрес: 220014, Республика Беларусь, г. Минск, проспект Жукова, 44, пом. 1-17, ТЦ «Outleto»
Телефон: +375 17 251-40-23; +375 44 581-81-92
Режим работы: с 10.00 до 22.00. **E-mail:** exmoast@yandex.by

Казахстан: «РДЦ Алматы»

Адрес: 050039, г. Алматы, ул. Домбровского, 3А
Телефон: +7 (727) 251-58-12, 251-59-90 (91,92,99). **E-mail:** RDC-Almaty@eksmo.kz

Украина: ООО «Форс Украина»

Адрес: 04073, г. Киев, ул. Вербовая, 17а
Телефон: +38 (044) 290-99-44, (067) 536-33-22. **E-mail:** sales@forsukraine.com

**Полный ассортимент продукции ООО «Издательство «Эксмо» можно приобрести в книжных
магазинах «Читай-город» и заказать в интернет-магазине: www.chitai-gorod.ru.**
Телефон единой справочной службы: 8 (800) 444-8-444. Звонок по России бесплатный.

Интернет-магазин ООО «Издательство «Эксмо»

www.book24.ru

Розничная продажа книг с доставкой по всему миру.
Тел.: +7 (495) 745-89-14. **E-mail:** imarket@eksmo-sale.ru

Оглавление

Введение. Миллиард на франшизе?	7
С чего все началось.....	14
Franch.Global.....	30
ГЛАВА 1. ПОДГОТОВКА БИЗНЕСА К МАСШТАБИРОВАНИЮ	33
Этап 1. Проверка: стартап или бизнес?	35
Этап 2. Анализ рынка	48
Этап 3. Создание УТП	54
Этап 4. Оптимизация бизнес-модели	63
Этап 5. Увеличение объемов продаж	72
ГЛАВА 2. СОЗДАНИЕ ФРАНШИЗЫ	95
Этап 6. Франчайзинговое предложение.....	97
Этап 7. Финансовая модель франчайзи	110
Этап 8. Оргструктура управляющей компании	116
Этап 9. Финансовая модель управляющей компании.....	136

Этап 10. Юридическая упаковка франшизы	165
Этап 11. Создание франчайзингового продукта	179
Этап 12. Маркетинговая упаковка	193
ГЛАВА 3. ЗАПУСК ФРАНШИЗЫ	209
Этап 13. Отдел продаж	211
Этап 14. Маркетинг для продажи франшизы	225
Этап 15. Сопровождение франчайзи	236
Этап 16. Запуск управляющей компании	253
ГЛАВА 4. МАСШТАБИРОВАНИЕ ФРАНШИЗЫ	265
Этап 17. Пять успешных кейсов	267
Этап 18. Образовательная платформа	275
Этап 19. Аутсорсинг для франчайзи	285
Этап 20. Развитие сообщества	295
Заключение. «Ключ к счастью в бизнесе»	310
Алфавитный указатель	313

Введение

МИЛЛИАРД НА ФРАНШИЗЕ?

Уж если вы о чем-то думаете,
то думайте масштабно.

Дональд Трамп

Заработать миллиард на франшизе собственного бизнеса. Хорошо звучит, не правда ли? А если не миллиард рублей, а миллиард долларов? Это кажется невероятным, особенно если твой бизнес не приносит пока и миллиона рублей в месяц. Скажу сразу — это не страшно. Ведь и миллион когда-то мог казаться скажочно большим чемоданом денег. Для меня самого в детстве такая огромная цифра казалась чем-то абсолютно фантастическим.

В те времена мы жили с семьей в одной из хрущевок Уфы, а в нашем гараже стояла вишневая «Ока» 1995 года выпуска. Не могу сказать, что мне было стыдно перед друзьями, отцы которых ездили на Toyota или Mercedes. Скорее, я испытывал некую неловкость. Естественно, ни о каком миллионе я тогда и думать не мог. Он был за рамками моей привычной картины мира. И если у тебя пока нет миллиона, это просто значит, что он лежит за пределами освоенного тобой дела, за пределами привычной работы. Необходимо немного подготовиться к выходу в открытый космос больших денег. Подготовить свой бизнес к реактивному старту.

История про вишневую «Оку» наглядно показывает, что многие вещи, которые мешают нам добиваться успеха, просто застряли у нас в голове. Я ни в коем случае не буду рассказывать

в этой книге про силу подсознания или заниматься эзотерическими спекуляциями, признаю только факт — чтобы заработать миллион или миллиард, нужно прежде всего просто допустить такую мысль. И начать действовать.

Как подступиться к миллиарду? Как правильно о нем думать, чтобы не спугнуть самого себя? Думаю, что у человека должны быть амбиции. Изначально это вопрос воспитания, готовности к действию, уверенности человека в себе как в предпринимателе. Вряд ли можно найти человека, который против того, чтобы зарабатывать больше. Я знаю людей, для которых миллиард — страшная цифра. Это же девятинулевой гигант из мира суперзвезд. И вдруг он рядом!

Однако большинство людей таковы, что в их голове моментально возбуждятся все извилины, а по телу побежит электричество, как только они прочтут название этой книги. Они захотят скорее узнать, как можно заработать миллиард на франчайзинге, и в этой книге представлены абсолютно все инструменты для этого. Однако я вовсе не утверждаю, что этот миллиард необходимо заработать всем. Но если ты делаешь бизнес, то хорошо бы сразу думать о том, как действовать, чтобы стать лидером на своем рынке.

Многие современные мотивационные спикеры утверждают, что всем нужно достигать сверхбольших целей. Я не разделяю эту точку зрения. Напротив, кому-то это будет даже вредно. Особенно если у людей другие ценности, другие цели. Эта установка так же нелепа, как утверждение, что любому человеку, играющему на музыкальном инструменте, обязательно надо стать Ростроповичем или Мацуевым, иначе он ничтожество. Но для кого-то Денис Мацуев является примером для подражания, а кто-то действительно хочет стать еще более известным.

Нужно понимать, что миллиард — это тысячу раз заработать по миллиону. Миллион секунд — это 11 дней, а миллиард секунд — это 32 года. Разница действительно колоссальна, с одной стороны. Но с другой, сам по себе миллиард — это не такая уж и большая сумма, особенно если жить в столице. Здесь за миллиард можно купить себе роскошную квартиру, но далеко не самую дорогую. За миллиард можно купить дом на Рублевке, но не дворец. На миллиард ты не купишь приличный частный самолет, разве только какой-нибудь небольшой, подержанный, на котором сможешь мотаться в Питер или Казань. Просто поверь, что сам по себе миллиард — это никакое не сверхбогатство.

Прежде всего эта книга для людей, у которых уже есть бизнес и которые думают о том, как его развивать дальше, потому что франчайзинг — это одна из механик масштабирования. Однако книга будет интересна и широкому кругу предпринимателей. Ведь работа над бизнес-моделью, ее усовершенствование, о котором я буду рассказывать, требуются на всех этапах, и до запуска франшизы, и в ходе масштабирования. И все же в первую очередь она адресована тем, кто задумывается так или иначе о франшизе.

Если ты решил масштабироваться, чтобы заработать свой первый миллион — это провал. Пока прибыль в бизнесе не более 300 тысяч, о франчайзинге думать рано. Первым делом надо выявить проблемы, которые мешают развитию прямо сейчас. Это может быть низкое качество продукта. Могут быть и другие проблемы, например собственник пока не разобрался в найме и построении команды. Особенности рынка тоже диктуют свои условия, поэтому не в каждом сегменте можно сделать большие деньги. В этой книге я расскажу, как можно прокачать свой бизнес перед испытанием франшизой.

Что такое франчайзинг? Это строительство небоскреба. Шалаш может собрать и школьник. Построить небольшой деревянный дом может обычный человек. Однако таких скромных успехов недостаточно, чтобы тебе доверили строительство высотки. Для такого дела необходимо в сотни, в тысячу раз больше знаний. Ошибки в расчетах и при закладке фундамента потом уже будет невозможно исправить. Постройка рухнет, люди погибнут, «строитель» пойдет под суд, а франчайзи устроят тебе настоящий ад. Даже если компания действительно большая, если у нее огромные оборотные средства, могут быть проблемы в финансовой модели. Любые небольшие колебания могут вывести тебя в минус. Эту книгу я пишу в разгар пандемии коронавируса и вижу, как умирают бизнесы, которые имели негибкую модель. В этой книге я научу тебя быть гибким и правильно заложить фундамент для «небоскреба».

Почему я занимаюсь франчайзингом уже много лет? Во-первых, это возможность быстро масштабироваться, гораздо быстрее, чем построить собственные сети. Во-вторых, в этой модели в работу включаются не наемные работники, а предприниматели, люди, которые гораздо более мотивированы. Твой бизнес просто становится их бизнесом. Знак равенства здесь уместен. Вокруг тебя возникает очень быстро целое сообщество, заинтересованное в развитии твоего бизнеса. В одиночку миллиард сделать не так просто. Но когда 500 франчайзи должны заплатить тебе по два миллиона — цель становится осуществимой.

Франшиза — это когда ты становишься большим очень быстро, когда получаешь преимущества больших компаний. Хотя по оборотам ты еще можешь уступать даже среднему бизнесу, но людей, работающих на тебя, так же много. К тебе придут профессиональные крутые компетентные сотрудники, будет проще

договариваться с поставщиками, с арендодателями, в их решениях будет больше доверия. И конечно, клиенты: они всегда охотнее доверяют крупной федеральной компании, а не одиночному игроку.

Я давно занимаюсь франчайзингом. Как на любом рынке, здесь есть пространство хаоса и бедствий, сломанных судеб и карьер. Есть мошенники, которые кидают людей, при этом сами себе могут внушать, что на самом деле действуют правильно. Но кроме них есть много людей, которые искренне хотят построить хороший бизнес, но у них не хватает знаний, понимания некоторых важных принципов. Я уже прошел этот путь в своих бизнесах и допустил невероятное количество ошибок, о которых честно буду рассказывать в этой книге.

Франчайзинг — зона больших прибылей и большого риска. Моя задача в этой книге — научить обходить пропасти. В том числе предупредить попытку раннего входа во франшизу. Ведь иногда модель запускают с продуктом, который к этому еще не готов. Надо понимать, когда можно это делать и что для этого необходимо. Другие предприниматели, наоборот, имеют продукт, пригодный для франшизы, но не запускают ее. И конечно, эта книга будет полезна владельцам франчайзинговых сетей, маленьких и больших, которые сейчас думают о том, как им развиваться, куда двигаться дальше и как сделать компанию номер один из своей франшизы.

Эту книгу я старался писать очень простым и понятным языком, местами разжевывая очевидные для кого-то вещи. Среди читателей будут люди совершенно разного уровня в бизнесе, поэтому опытных предпринимателей прошу отнестись к этому с пониманием. Обещаю, что и матерые бизнесмены получат для себя много бесценной практической информации. Раз за разом я целенаправленно повторялся, расставляя акценты на

самых значимых местах. Наш мозг, поглощая большие массивы информации, просто не в состоянии качественно записывать их все на свой «жесткий диск», в долговременную память с первого раза. Многие авторы не придают значения этой особенности. По их мнению, *важную мысль достаточно выделить курсивом или написать жирным шрифтом с восклицательным знаком!*

Зачастую какая-то урезанная, вырванная из общего контекста цитата может всплыть пару страниц спустя, где-то с краю листа. В итоге мы получаем разочарованного читателя, который «смотрит в книгу и видит фигу». Потом при любом удобном случае он будет с уверенностью доказывать всем, что автор — пустослов, книга — дрянная и вообще не стоит тратить на нее время. Я преследовал одну простую цель: не утомить тебя красочными оборотами и прочей словесной эквилибристикой, а принести реальную пользу. Поделиться с тобой знаниями об инструментах и механизмах создания бизнеса, которые действительно работают, в чем я не раз убеждался лично и на примере других успешных предпринимателей. Лишь многократные повторы «запишут» полезную информацию в твою подкорку. Но знанием эти сведения станут лишь после многочисленных применений на практике.

Во-первых, нужно просто следовать инструкциям, которые я даю. Во-вторых, записывать идеи, которые возникают. Это важно. Совсем не обязательно, что это будут 100 инсайтов, которые тебя посетили: иногда всего одна идея может изменить всю жизнь. Записывать свои выводы и мысли нужно обязательно! Нужно сделать так, чтобы следующий шаг уже был не только за тобой. Когда у меня возникает какая-то идея, то я сразу вовлекаю других людей: задаю вопросы в мессенджере, ставлю задачу, прошу совета, даю поручение. Это занимает столько же времени, как если бы я записывал это в свой ежедневник. Но

процесс реализации идеи таким образом уже запущен, и в него вовлечены другие люди. Так вы вместе начинаете двигаться к большому результату.

Построение большой и эффективно работающей франчайзинговой сети я условно разделил на двадцать обязательных этапов. Двигаясь по каждому из них, я разберу все основные процессы, разберу и ошибки, которые допускает большинство предпринимателей, желающих масштабировать свой бизнес. Значение здесь имеют лишь уже набитые «шишки» и сила личного опыта. Не нужно пугаться объема контента и предстоящей работы. Франчайзинговый бизнес не создать за месяц, как и за полгода не стать лидером рынка в своей нише. Но шаг за шагом, следуя моим рекомендациям, ты можешь прийти к выдающимся результатам с минимальным количеством ошибок. Так что прочти эту книгу до конца, ни в коем случае не перескакивай на следующую главу, не дочитав предыдущую.

Я намеренно решил избежать таблиц и изображений в книге. Во-первых, некоторые вещи просто не разместить даже на целом развороте. Во-вторых, книгу также будут читать с телефона в электронной версии и слушать в аудиоформате. Я слушаю много аудиокниг и меня просто убивает, когда при важном, практическом контенте идут ссылки на таблицы и рисунки из книги, которые «прослушать» достаточно тяжело. Вместо этого я отдельно подготовил для тебя набор материалов и шаблонов, категорически необходимых при развитии франчайзинга и разместил их на сайте книги <http://франшизанамиллиард.рф>. В некоторых главах я буду ссылаться на эти материалы, поэтому предлагаю скачать их и продолжать чтение. А если у тебя возникнут вопросы, можешь смело написать мне в Instagram @sergdegyarev. И добро пожаловать в опасный, но увлекательный мир франчайзинга!

С ЧЕГО ВСЕ НАЧАЛОСЬ

Вспоминаю один погожий день 2011 года. Мы с женой ехали по Москве и о чем-то увлеченно болтали. К тому моменту я уже год как закончил МГУ и был аспирантом. Мне, обычному парню из Уфы, не имеющему средств для того, чтобы снимать квартиру в столице, было очень комфортно жить в общежитии недалеко от центра Москвы. Мотивация не ходить в армию тоже была весьма сильной, как и у большинства молодых людей в нашей стране. Понимание того, что мною движет разумный эгоизм, пришло не сразу. В аспирантуру я все же поступал из благих побуждений, хотя сомнения оставались. И вот в этот самый погожий день, когда мы проезжали мимо главного здания МГУ, мне в глаза ударил яркий луч солнца. И, как озарение, в голове окончательно утвердилась одна простая и очевидная мысль: наукой я заниматься не буду точно. Никогда!

Нормальный человек сразу должен подумать: зачем тебе все это было нужно? Заканчивать химфак МГУ с красным дипломом, поступать в аспирантуру. Но какими бы путями мы все ни приходили в бизнес, никто не может отменить данность: полученное качественное высшее образование если и не поможет, то преградой к достижению твоих целей не станет точно.

Скорее, сформирует определенный образ мышления, умение решать сложные задачи и навыки доводить начатое дело до конца, часто в очень сжатые сроки.

Сейчас многие, рассуждая о значимости вышки, любят приводить в пример Билла Гейтса или Стива Джобса. Мол, эти парни бросили учебу и смогли стать звездами мирового масштаба. Но мало кто акцентирует внимание на том, что они уходили из престижнейших мировых университетов, а не из рядовых колледжей. Они уже были звездами, только не знали об этом. В какой-то момент им стало просто скучно и тесно жить в рамках системы, которая их сильно ограничивала. Потому что образование — это когда ты сначала должен думать, а потом делать. А предпринимателю зачастую нужно сначала делать, а потом думать. А потом снова делать и думать. Внутренний диалог со своими сомнениями должен быть минимально кратким. Особенно на первых порах. Потому что успех предпринимательства зависит от того, насколько большое и острое шило у человека в одном месте.

Я никогда не придавал большого значения своему детству, пока у самого не появились дети: наблюдаю за ними и понимаю, насколько сильно их мозг и восприятие отличаются от моего. Думаю, что и все эти истории из детства, которые мы рассказываем в книгах, нужны прежде всего для того, чтобы и читатель смог вспомнить что-то важное из своей жизни. И возможно, даже провести определенную ревизию того, какие ресурсы помогли или помешали ему в дальнейшей его жизни.

Я родился в Уфе в конце восьмидесятых. Обычная семья советских инженеров — не бедная, не богатая. Родители развелись, когда мне было семь лет. Хреновое было время и для

страны, и для нашей семьи. Когда семья была полной и работали оба родителя, все было сравнительно неплохо. Но после развода мы стали жить значительно хуже. Я ходил в обычную школу, без понтов и детей богатых родителей. Поэтому на фоне остальных одноклассников не было гнетущего ощущения, что ты такой один — все были такими. Все, что оставалось, — это учиться.

В начальной и средней школе мне больше нравилась математика, я учился в математическом классе. В пятом классе я выиграл школьную олимпиаду по истории. В шестом фанател от ботаники. То есть у меня каждый год менялись любимые предметы. Не то чтобы я сознательно увлекался каждым новым курсом в школьной программе — была интересна и затягивала именно новизна, очередная грань науки, очередной вызов неизвестности. Хотелось попробовать себя во всем. В восьмом классе я выиграл районную олимпиаду по физике. В девятом классе случился перелом, точнее, переключен. Я, как и многие тогда, начал ходить в компьютерные клубы. На школу откровенно забил. Помню, как-то классный руководитель гневно написала в моем дневнике жирной красной пастой: «Не был на уроках 11 дней!»

В последнюю четверть я выложился по полной, подтянув все хвосты, прогулы и пробелы в знаниях. Но один предмет совсем пролетел мимо меня — химия. Для меня это был просто какой-то бессмысленный набор букв и цифр. По итогам третьей четверти у меня нарисовалась первая за все годы учебы тройка. Мама видела, что я потерял всякий интерес к школе. Хотела, чтобы я поступал в медицинский: мой дядя был очень крутым стоматологом в Уфе, и работой я был бы обеспечен. В тот мо-