


Сергей Абдульманов, Дмитрий Кибкало,
Дмитрий Борисов

Бизнес как игра

Грабли российского
бизнеса и неожиданные решения

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва

УДК 658
ББК 65.290-2
А13

Абдульманов, Сергей Рафаэлевич.

А13 Бизнес как игра : грабли российского бизнеса и неожиданные решения / Сергей Абдульманов, Дмитрий Борисов, Дмитрий Кибкало. — Москва : Эксмо, 2026. — 304 с. — (Настольные книги предпринимателя).

ISBN 978-5-04-216797-3

Жили-были три предпринимателя, и создали они «Мосигру», культурную сеть магазинов настольных игр. А потом — написали книгу, в которой поделились опытом запуска бизнеса по-русски. Каждая глава бестселлера «Бизнес как игра» — ответ на один из острых вопросов любого бизнесмена о:

Сотрудниках:

— Что такое «критические дни работника»?

— Как понять, что пора повышать — или уволить?

— Почему сотрудника нужно всегда отпускать, когда он отпрашивается?

Продажах:

— Как выложить товары, чтобы они выглядели как произведение искусства?

— Почему нужно округлять цену до десятков в меньшую сторону, вместо того чтобы продавать за 799, 99 рубля?

— Что такое «постпродажный шок» и как снять его у покупателя?

Маркетинге и PR:

— Как понять клиента и перестать бесить его?

— Как «аварийный конверт» помогает спасти бизнес?

— Что такое минимальная гигиена и как ее соблюдать, чтобы не уронить репутацию?

УДК 658

ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-216797-3

© С. Абдульманов, Д. Кибкало, Д. Борисов, текст, 2026
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

Содержание

Введение.	11
10 лет спустя	13

ЧАСТЬ 1. ОБЩЕЕ

Про налоги.	17
Принцип Гафина.	19
Отношение к инвестору и инвестициям	20
А может, всё же возьмём деньги инвестора?	22
Доли	23
Как жить с партнёрами	25
Какую зарплату назначать другу?	27
Бизнес с вашей женщиной	29
Бухгалтер извне	30
Чем Москва отличается от других городов	32
Два пути в бизнесе	33
Что считать успехом?	35
Бизнес-план и составление финансовой модели	37

ЧАСТЬ 2. УПРАВЛЕНИЕ

Кто такой руководитель?	41
Разные горизонты планирования	45
Торг уместен	48
Торгуйся раньше.	50
Договор.	51

Содержание

Как читать договор	53
Ваша должность	54
Поддержание наличия товара	55
Когда поднимать зарплату	56
Нанимать профи	58
Увольнение	60
Когда нанимать нового?	62
Отказ на второй минуте собеседования	64
Как ругать и хвалить	66
«У тебя не получится!»	67
Премия	69
Повышения	71
Бороться за будущее	72
Как понять, что вы правы	74
Договорённость должна быть выгодна для обеих сторон	75
Кадровик	76
Самый ценный тип людей	77
Косяки	78
Руководитель — подчинённый	80
50% ошибки	83
Не создавать возможность ошибки	85
Раздолбайство	87
8 часов в день	89
Будь как Ленин	90
Больничные, отпрашивания, перекуры, прогулы	91
Учёт денег	92
Мотивация	95

ЧАСТЬ 3. ПОСТРОЕНИЕ КОМАНДЫ

Люди есть везде	103
Про главбуха	105

Содержание

Объект класса Мосигра	106
Проблемы, Хьюстон?	107
«Не “Идите в ж...”, а “Добро пожаловать”» — как информация искажается при передаче	109
Остановишься — упадёшь	113
Как встать со стула	115
Не считать чужие деньги	117
Книги в офисе	118
Про новые технологии	120
Сезонность	122
ИТ-инфраструктура	124
Бизнес-процессы на пальцах	126
Дисперсия	129
Накрой собой гранату	131
Культура обещаний	133
Ассорти из принципов	134
Про колбасу	136
Как можно спорить	138
Интуиция	140

ЧАСТЬ 4. МАГАЗИН

Пересечение потоков	145
Как искать	147
Задача о разборчивой невесте	149
Искать ногами	151
Пеший поток	153
Заметность	155
Помещения с проблемами	156
Люди на машинах	159
Соседи	161

Содержание

Планировка помещения	162
Что надо знать про торговый центр	163
Эскалатор — враг продавца	164
Обитаемый остров	165
Горячие места выкладки	166
Товар для детей	168
Агенты или прямой контакт	169
Владелец-неадекват	170
Оборудование	171
Когда набирать людей	173
Про ремонт	174
Барный стул за кассой	176
График работы	177
Ценники	178
Кто отвечает за сворованный товар	180
Пирамиды товара и беспорядок	182
Сезонный товар	184
Что резать на спаде	185
Что развивать на подъёме	188
Когда приходит толстая полярная лисичка	190
Что мы делали до кризиса	193

ЧАСТЬ 5. МАРКЕТИНГ

Что такое маркетинг	197
Романтика плюс трезвый расчёт	200
Пирамида рекламы	202
Момент истины	204
80% продукта	206
Правдивые ответы	207
Определение своих отличий	209

Содержание

Клиентоориентированность	211
Как понять клиента	213
Зачем делать продукт, который любят	215
Простой способ проверить, насколько вы уважаете клиента.	217
Смотреть на всё глазами клиента — кажется, что вы это делаете, но нет.	219
Цена клиента	221
Первая пришедшая в голову удачная идея.	222
Политика эгоизма.	224
Телефон на сайте.	225
Акция на рубль	226
Округление вниз.	228
Магические числа.	229
Сколько я экономлю?.	231
Обоснованность цены	232
Создать событие	234
Оценка ёмкости ниши	235
Давать больше, чем обещали	237
Способы повышения конверсии	239
Цены в интернет-магазине	241
Подготовка к переговорам	242
Изначально ущербная система подготовки к переговорам	244
Не просите, а предлагайте	247
«Куриль продолжу, но пить не перестану»	248
Бюджет экспериментов	249
Бизнес — это наука	251
Диспозиция по рынку	253
Где доносить мысль	255
Несколько парадоксов в продаже игр	257
Высокое качество подразумевается	259

Содержание

Как люди боятся делать просто	261
Синдром советской экономии	262
Признание ошибок и аварийный конверт	264
Где узкое место	266
Про добро	269
«Давайте поговорим о сотрудничестве!»	271
Постпродажный шок	272
Пресс-релиз	274
Целевая аудитория	277
Про соцсети	279
Не будь козлом	281
Тексты страниц сайта	282
Названия склоняются	283
Плохая типографика	284
Вы	285
Картинки	286
Видеообзоры	287
Нет людей некомпетентнее журналистов	288
Фокус на продукте	291
Стратегия долгой игры	292
Не всё — этапы воронки продажи	294
Правил не существует	295
Об авторах	296
Сноски	298

Введение

Из всех бизнес-курсов я вынес только одно правило, которое потом очень помогало в жизни. Звучало оно так: «Сынок, никогда не упускай шанса пописать». Остальные полученные знания по полезности сильно отставали от этой простой, но очень жизненной истины.

Настоящий обмен суровыми русскими знаниями происходил на кухнях, в ночных поездках по автотрассам, на верхних полках поездов и в коридорах за 5 минут до важных переговоров. В общем, там, где мужчины на время перестают быть параноиками и начинают говорить «за жизнь».

Здравых жизненных советов мне очень-очень не хватало много раз. И я собрал их в книгу для вас. Вот они, наши грабли.

Держите. Пользуйтесь.

Сергей Абдульманов

Всё, что вы делаете, можно делать так, чтобы выиграть — или так, чтобы не получить результат, то есть проиграть. И если посмотреть на свои действия с этой точки

зрения — сразу появляется желание выигрывать чаще. Поэтому я смотрю на всё как на игру. И предлагаю относиться к проделанным действиям как к набору очков. Так интереснее и эффективнее. Выигрывай каждый день — и будешь стремительно приближаться к цели.

Дмитрий Кибкало

10 лет спустя

Первую книгу мы писали про Мосигру — бизнес мечты, где всё делалось прозрачно, открыто, без всяких мутных условий и с любовью. Мы растили рынок и сеть со страшной скоростью — в 8 раз в первые 2 года, потом по 20–30% в год. Косячили сверх меры, обо всём открыто рассказывали, косячили ещё больше, снова рассказывали — и не делали ничего такого, за что было бы стыдно. Ну, кроме детских ошибок.

История Мосигры кончилась для нас в 2019 вместе с продажей сети. Дима Борисов остался руководить издательством, Сергей Абдульманов продолжил заниматься пиар-агентством и тревелтехом, Дима Кибкало основал венчурную студию. Параллельно у нас были десятки проектов — от ИТ-компаний до сети футбольных школ. Бывшие мосигровцы тоже не пропали — Карина Баева стала руководить сетью кафе «АндерСон», Ярослав Шароваров — развитием «Додо-пиццы» в Румынии, Оля Тарабарина устраивала огромные мероприятия на Кипре, Макс Половцев основал своё издательство и так далее.

За 10 лет у нас сильно поменялись взгляды на бизнес. Что-то, что мы советовали в первом издании, уже кажется смешным. Что-то просто перестало работать. Что-то мы умеем делать

лучше, но очень сложно, поэтому останемся с прежним объяснением. Ну а что-то надо обязательно добавить. Вот мы и добавили.

В общем, это вот точно такая же книга, только больше и другая.

Вероятно, лет через 10 всё снова поменяется, но мы там ещё не были.

Часть 1

Общее