

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	7
Задавать себе правильные вопросы — это большое искусство // Александр Авакянц // HumanTek Group	10
Технологии приведут нас к невероятным вещам // Михаил Александровский // Dostavista	15
В нужное время в нужном месте // Роман Аранин // Observer	19
Быть счастливым каждый день // Максим Батырев // Batyrev Consulting Group	25
Момента «Эврика!» не существует // Николай Белоусов // MadRobots	32
Для вдохновения мне не нужны особые условия // Владимир Белый // Alpha Robotics Venture	36
Человек управляет бизнесом, если управляет собой // Евгений Бутман // Restore:	44
Очень важно осознавать себя причиной происходящего // Герман Гаврилов // Roistat	51
Любой бизнес — это решение какой-то проблемы // Александр Галицкий // Almaz Capital	57
Я верю в силу маленьких шагов // Александра Герасимова // «Фитмост»	63
Для меня предпринимательство — это дыхание // Александр Глушков // Моне, «Точка красоты»	69
В e-com есть деньги в моменте и понятная оценка // Артем Голдман // Visabot	73

Человек думающий — это жизненная позиция // Андрей Гончаров // «PRO групп»	80
Любую реку надо переходить по камушкам // Михаил Гончаров // «Теремок»	84
Формулы успеха не существует // Александр Горный // AIAcademy, ShareAI	93
У любой сложной задачи есть свое решение // Михаил Горяинов // Gemm Group	101
Жизнь важнее, чем работа // Александра Гудимова // Bionova	105
Для меня инвестиции — это метод познания // Сергей Дашков // Ahmad Tea	111
Жизнь — это лучшая возможность найти и реализовать свое предназначение // Александр Другов // «Дамаск»	118
Неважно, что ты придумал, — важно, как у тебя получилось // Борис Дьяконов // «Точка»	123
Мы будем жить долго и активно // Артем Елмуратов // «Генотек»	126
Я делаю то, что никто другой не может // Андрей Завьялов // «Кнопка»	129
Я о выступлениях знаю все // Нина Зверева // Счастливым учителем	134
Общение с людьми делает меня счастливым // Александр Ивлев // Ernst & Young	139
Жизнь циклична. Надо уметь идти поперек полос, а не вдоль // Александр Изотов // «ЦАРЬ PICTURES»	143
Born to be ФРИИ // Дмитрий Калаев // ФРИИ	149
Нужно строить мосты, а не стены // Дмитрий Кибкало // Ex. «Мосигра»	154
Чай — это про доверие // Андрей Колбасинов // «Нитка»	160
Бизнес — это забег на всю жизнь // Сергей Колесников // «Технониколь»	166
По ходу игры правила меняются // Сергей Колобашкин // 110 Industries	173
Правильная бизнес-модель и стратегия — это целая наука // Андрей Коляда // EMAS	177
Копать — это прошлый век // Алексей Кочуров // «ЛайнерТек»	187
Важны не люди, а их сочетания // Александр Кравцов // «Экспедиция»	192

Задача предпринимателя — верить больше всех // Кирилл Кулаков // «Бери заряд!»	202
Все, что нужно для рывка // Роман Кумар Виас // Qmarketing Academy	207
Привычка слушать людей // Григорий Кунис // igooods.ru	213
В жизни не так много времени, чтобы сделать что-то великое // Денис Кутергин // YouDo	218
Любая ошибка — это опыт, а опыт — это всегда польза // Андрей Лобанов // Международная школа программирования «Алгоритмика»	225
Пойми, без чего ты не сможешь жить // Алексей Макин // red_mad_robot	232
Надо уметь открываться новому // Алексей Мартыненко // Umalat	238
За каждым успехом стоит тысяча падений // Александр Мельников // MelnikovGroup	243
Познание духа есть самое конкретное и потому самое высокое и трудное // Виктория Михайлова // «Тандемократия»	247
Играть в игры и делать самому игры — это совершенно разные вещи // Максим Михеенко // 5518 Studios, PTW family	257
Самое трудное — это управлять самим собой // Владимир Моженков // «Ауди Центр Таганка»	263
Чем больше ты помогаешь, тем больше к тебе возвращается // Булат Мотигуллин // «Евробетон»	271
Неуверенным фаундерам денег не дают // Александр Мутовин // «Много лосося»	279
Образование — не для всех // Марат Нигаметзянов // GetCourse	287
Наше сознание определяет реальность // Максим Ноготков // «Связной»	291
Нельзя вырасти в два раза, не изменив себя // Андрей Овешков // Smartfood	296
Каждый мой успех — это лишь новый челлендж // Федор Овчинников // Dodo Brands	301
То, что ты «видишь» и чувствуешь, — делай! Действуй в гармонии с совестью, и мир будет творить чудеса... // Ростислав Ордовский-Танаевский Бланко // «Росинтер Ресторантс»	306

Моя философия — это счастье поиска // Виктор Орловский // R136 Ventures	312
Стартапы стали более умными и агрессивными // Екатерина Петрова // GenerationS	320
У ангелов нет цели заработать // Игорь Рябенский // AltaIR Capital	329
Предприниматели — это те же космонавты // Сергей Рязанский // Летчик-космонавт, мотивационный спикер	337
Нужно быть максимально честным человеком // Александр Саяпин // «Планета Недвижимость»	345
Мне нравится взаимодействовать с большим количеством людей и продуктов // Дмитрий Сосунов // «Л'Этуаль»	353
Деньги зарабатываются характером и интеллектом // Максим Спиридонов // «Нетология»	361
Сегодня Сбер — самый большой акселератор в стране // Алексей Тузиков // Сбер	369
Я научился жить в большой неопределенности // Олег Туманов // IVI	375
Мне нравится думать, что мы внесли свой вклад в развитие российской экосистемы // Адриан Хенни // East-West Digital News	381
Наша задача — рождение новых идей // Юсеф Хесуани // 3D Bioprinting	388
Мне гораздо проще мыслить в схемах // Анна Шайхутдинова // «ПРОФИЛУМ»	395
В бизнесе случайностей не бывает // Андрей Юдников // iVideon	401
Любая проблема только сначала кажется проблемой // Владимир Юртаев // «Магнит» (АО «Тандер»)	405
Заключение	409
Об авторе	412

Введение

Рождение уникального проекта

Я предприниматель, и с 2004 года я накопил некоторый опыт через многочисленные взлеты и падения. Создание бизнес-клуба, двух бизнес-книг, видеоподкаста «Практики бизнеса» и более 500 встреч с топовыми предпринимателями России стали отправной точкой для более амбициозной задачи — систематизировать коллективную мудрость бизнесменов России.

Любопытный факт: до начала написания сборников историй выдающихся предпринимателей мне удалось найти всего две книги, объединяющие под одной обложкой опыт десятков топовых предпринимателей и успешных людей. Это работы Тимоти Ферриса — «Клан наставников» и «Инструменты гигантов»¹.

Почему так мало? Создание подобного труда — задача титаническая, требующая колоссальных ресурсов, энергии и веры в результат.

От концепции к воплощению

Для реализации проекта была создана полноценная команда — фактически мини-компания с собственными CRM-системами, менеджерами, PR и маркетингом. Инвестировались значительные средства, работа заняла несколько лет. Главной целью стало создание универсального источника бизнес-знаний, в чем-то даже не имеющего аналогов.

Самым сложным этапом оказался поиск и привлечение героев. Приходилось преодолевать большие расстояния, психологические барьеры и плотные графики бизнесменов. Каждое

¹ Феррис Т. Инструменты гигантов. Секреты успеха, приемы повышения продуктивности и полезные привычки выдающихся людей. — М.: Добрая книга, 2019. 672 с.

Феррис Т. Клан наставников. Короткий жизненный совет от лучших в мире / Сокр. версия. — М.: Smart Reading, 2024.

интервью стоило десятков телефонных звонков, многочасовых переговоров и порой существенных затрат.

По стопам Наполеона Хилла в российских реалиях

Проект во многом вдохновлен Наполеоном Хиллом, который 20 лет методично интервьюировал богатейших людей Америки, чтобы вывести формулу успеха. Была поставлена задача повторить этот эксперимент в современной России.

Среди наших героев — основатели более 2000 франшиз. Они приходили в бизнес разными путями: из корпораций, науки, рабочих профессий. Но всех объединяет одно — выдающиеся результаты.

Методология и содержание

Каждому предпринимателю задавались схожие вопросы: о лучших книгах, взлетах и падениях, источниках энергии и вдохновения, методах борьбы с выгоранием, советах молодому поколению. Часто мы проверяли идеи каждого героя на практике, внедряя их в собственном бизнесе.

В книге нет «волшебных формул» обогащения или секретных техник. Вместо этого вы получаете сконцентрированный опыт исключительных людей, переданный в формате простой беседы — словно вы сидите с ними за чашкой кофе. Реальные истории доказывают, что магии не существует и ничто не дается по мановению волшебной палочки.

Уникальность издания

В отличие от большинства бизнес-книг, написанных одним автором о личном опыте, наш труд объединяет коллективную мудрость десятков выдающихся предпринимателей из совершенно разных сфер: от IT до ресторанного бизнеса, от производства до образования.

Мы не ограничиваемся историями успеха — герои открыто говорят о неудачах, ошибках и разочарованиях. Они делятся моментами, когда были на грани краха, и объясняют, что помогло им подняться.

Как извлечь максимум пользы

Рекомендую читать эту книгу не спеша, по одной истории в день, делая заметки. Не стремитесь применить все советы

сразу — выберите две-три наиболее резонирующие идеи и сконцентрируйтесь на их внедрении.

Помните, что каждый герой шел своим путем. Относитесь к их опыту как к карте местности, а не как к готовому маршруту — вам предстоит прокладывать собственную дорогу.

Взгляд в будущее

Статистика безжалостна: менее 5% всех начинающих бизнесов выживают в долгосрочной перспективе. Поэтому так важно вооружиться проверенными знаниями тех, кто уже прошел этот путь.

Работа над книгой изменила и меня — я не только собрал знания для читателей, но и успешно применил многие идеи в собственном бизнесе. Книга «Герои бизнеса» — это только начало большого пути.

Я верю в вас и в то, что российское предпринимательство — мощная созидательная сила, которая создает рабочие места, инновационные продукты и меняет мир к лучшему. Пусть опыт героев этой книги станет вашей надежной опорой на этом нелегком, но невероятно увлекательном пути.

Добро пожаловать в мир «Альпина ПРО Бизнес»!

Александр Авакянц

■ HumanTek Group

**Задавать себе правильные вопросы — это
большое искусство**

О бизнесе

Я серийный предприниматель. В моем портфеле разные проекты. Было производство строительных материалов, был меховой салон, был опыт работы в должности вице-президента страховой компании, где я отвечал за Поволжский федеральный округ. Сегодня моя работа связана с инвестициями в венчурные проекты — это технологии в образовании, кибербезопасность, качество жизни. Я соучредитель компаний кибербезопасности — CyberEd и Singleton Security, компании China Campus Network — лидера рынка обучения в Китае, технологической платформы ментальных и физических практик «Самопознание». Есть проекты в отельной сфере и производстве одежды. Такой разноплановый опыт.

Несколько лет назад я размышлял относительно перспективных отраслей развития, осознанно выбрал кибербезопасность и longevity и сейчас смотрю в этом направлении.

О мечтах и планах

Желаний очень много. В основном они связаны с увеличением сложности и позитивным ценностным влиянием. Наверное,

ключевое здесь — это постоянно быть в потоке и делать так, чтобы все, что с тобой происходит, нравилось и тебе самому, принося стратегическую пользу людям.

Совет амбициозному студенту

Первое — пробовать.

Предприниматель — это человек, который действует, не оглядываясь на объем контролируемых ресурсов. Он что-то придумывает, а потом ищет ресурс, который необходим для реализации его замысла.

Я бы посоветовал начать с целей, в которых есть энергия, есть желание. Причем целей нешаблонных. Без некоего стереотипа относительно пути: вот сейчас я прыгну на метр, потом — на метр и пять сантиметров, потом — на метр и десять сантиметров, опираясь на прошлый опыт. Нет, *надо расти, отталкиваясь от энергии желания*. Как только вы сформулировали желание, включается мозг и начинается быстрый поиск вариантов: что можно сделать, как это найти, где найти, чтобы реализоваться. Так что амбициозному студенту я прежде всего предложил бы разобраться со своим «хочу». И второе — найти правильное окружение, в котором люди уже делают что-то близкое к тому, что он собирается делать. И начать двигаться вперед.

О самых эффективных привычках

На мой взгляд, важнее управлять своим вниманием, чем временем. На что ты направляешь свое внимание, то и случается. Обычно я не делю время на рабочее и нерабочее, это все интегрально — работать можно и в выходные, если случился творческий порыв. Смена деятельности для меня — лучший отдых. Стараюсь в первой половине дня решать совещательные задачи, на вторую половину планирую внешние встречи.

Бизнес — это бесконечное снятие ограничений. Ты сталкиваешься с какой-то проблемой, решаешь ее, появляется новая. В этом смысле полезно иногда выходить в позицию наблюдателя.

Ты отрываешься и смотришь на всю систему целиком и на себя в этой системе. Привычка время от времени «выходить», чтобы посмотреть, что происходит, позволяет как бы расширять ограничения, которые есть у тебя в бизнесе.

О книгах

Ричард Бах, «Иллюзии»¹. Это философия, которая мне очень близка. Согласно этой философии мир — это некая квантовая сборка в текущий момент, и мы можем ее формировать. Сознание каждый раз создает себя заново, мы тоже каждый раз создаем себя заново в зависимости от того, какие убеждения загружаем, с какой точки зрения смотрим.

Я читаю много книг по психологии. Мне нравится процесс исследования души.

О менторах и наставниках

Я считаю, что менторы нужны. Вопрос в том, кого называть ментором. Ученик сам выбирает себе учителя, и это может быть не один, а несколько человек. И вообще не человек. Более того, они могут даже не догадываться о том, что являются менторами. Эти люди — своего рода катализаторы. Я вообще сторонник того, чтобы использовать любые способы катализации, ускорения себя, и, безусловно, нахождение в поле опыта человека, обладающего чем-то важным для тебя, очень сильно обогащает. Ни для кого не секрет, что окружение влияет, и ментор здесь — это такой концентрат окружения по теме, которая тебе нужна.

Как выбрать ментора? Я думаю, что есть много людей, желающих отдавать приобретенный опыт. Но им хочется вкладываться во что-то движущееся, уже летящее. Никто не хочет отгрызать с пола человека и помогать ему подняться. Хочется присоединиться к тому, что уже как-то едет, как-то движется или летит, чтобы это была такая приятная инвестиция времени.

Менторство — это некий обмен. Так что ты как минимум тоже должен понимать, что ты можешь дать взамен. Иногда это просто энергия благодарности или, наоборот, что-то очень практичное, например совместное участие в проекте.

¹ Бах Р. Иллюзии. — М.: София, 2022. 160 с.

О главных ошибках

Первое — это партнерство не с теми людьми, когда я выбирал, «что» буду делать и «с кем». Потом пришло понимание, что сначала должно быть «с кем», а уже потом — «что».

Вторая ошибка связана с нишей. Я выбирал проект, ориентируясь на уникальность, на перспективность и так далее, но при этом практически игнорировал объемы рынка.

И третье — это непонимание, какие люди в команде нужны. Впрочем, свои ошибки я расцениваю как опыт. В любой момент времени можно все перевернуть с ног на голову и использовать ошибки как актив.

О том, как создать команду

Формирование команды — тема большая и интересная. Я бы рассматривал ее в нескольких плоскостях.

Первое. Все должны находиться в определенной системе ценностей, которая созвучна каждому. И тогда получается взаимодействие быстрое, без транзакционного трения.

Второе. Компетенции, навыки, экспертиза и мотивация — это четыре критерия, на которые ты смотришь, когда приглашаешь людей в команду. Понятно, что мотивация — это стержень. И здесь важно, чтобы человек не просто хотел работать в вашей компании, а чтобы его мотивировал именно тот род деятельности, которым ему предстоит заниматься. Допустим, если мы ищем официанта, то важно, чтобы ему нравилось получать признание от людей, потому что 80% своего времени он будет взаимодействовать с ними, а не с руководителем компании. Ну и, конечно, масштаб амбиций имеет большое значение.

О том, как выбираться из эмоциональной ямы

Яма — это когда ты себя чувствуешь ужасно, когда ты недоволен собой, посыпаешь голову пеплом, считаешь, что все плохо и так далее. Но фокусируясь на том, чем ты обделен, ты очень ограничен в действиях. Поэтому главное, что здесь надо сделать, — это вернуть веру в себя. Посмотреть на ситуацию как на некий вызов, потому что вызов дает энергию. Ресурсов много вокруг, можно создавать новые комбинации и выходить на новый уровень.

Эмоциональное выгорание случается, если ты пропускаешь момент, когда нужно остановиться, и продолжаешь ехать вперед на одних только ресурсах воли, игнорируя все сигналы, которые подают тебе тело, мир и Вселенная.

У меня есть такой практический прием: я оцениваю любые проблемы в масштабах Вселенной. И, как правило, убеждаюсь, что с этой точки зрения все происходящее не имеет никакого значения.

О саморазвитии

В моей системе ценностей эволюция находится на первом месте. Более того, многие стоящие передо мной задачи я рассматриваю именно через призму развития. Я убежден, что развитие — это принятие на себя больших вызовов. Когда ты принимаешь вызов и начинаешь решать какую-то задачу, то по пути происходит развитие. Понятно, что тебе нужны какие-то инструменты, и в этой роли могут выступать другие люди или ты сам. Другие люди могут поделиться своим опытом, а ты сам — задать себе вопросы, на которые нужно ответить. Это большое искусство — задавать себе правильные вопросы, потому что, отвечая на них, ты понимаешь, что тебе надо изменить.

Если что-то не получается, значит, мне надо себя пересобрать. Какой вопрос я могу себе задать? Каким я должен быть, чтобы случилось то, чего я хочу?

О счастье

В последнее время я отказался от того, чтобы делить все на добро и зло, на хорошее и плохое. Я развиваю навык управления своими состояниями.

Михаил Александровский

■ Dostavista

Технологии приведут нас к невероятным вещам

О бизнесе

Это не первый мой бизнес, у меня их было несколько. Какие-то живы до сих пор, другие не взлетели, и я их закрыл. Этот бизнес я начал в 2012 году — тогда стало понятно, что смартфоны победят. 2011 год был первым, когда на Android продали больше телефонов, чем на любой другой операционной системе. Но мне показалось, что из идеи курьерской службы, где у всех курьеров есть location based смартфоны, можно сделать что-то интересное. Так и получилось.

О мотивации

Я по сути своей айтишник, мне всегда были интересны технологии. Мне нравится решать задачи алгоритмической оптимизации.

Если я могу сделать мир лучше, применив к нему какие-то алгоритмы, меня это драйвит. Dostavista — идеальный пример того, когда с помощью алгоритмов доставка стала быстрее.

О мечтах

Я технооптимист. Я считаю, что применение технологий в конце концов приведет к совершенно невероятным вещам. Моя мечта — принимать активное участие в движении к этому прекрасному будущему.

Совет амбициозному студенту

Предпринимательство — это такая штука, которую очень трудно выучить по учебникам. Здесь надо пробовать, и вовсе не обязательно получится с первого раза. Конечно, есть примеры предпринимателей, у которых сразу все получилось. Например, Цукерберг. Но это редкость, обычно путь к успеху довольно долгий.

Так что основной совет — просто пробовать, пробовать и еще раз пробовать, пока не получится. Ну или пока не поймешь, что это не твое.

Совет себе двадцатилетнему

Когда мне было двадцать, я был очень поглощен компьютерными технологиями и совсем мало думал про людей. Первые мои предпринимательские опыты упирались в то, что я не понимал, как строить команду. Но ведь эту тему можно изучать: и учебники есть по менеджменту, и разные науки, которые занимаются человеческой психологией. Если бы я в то время обратил на все это внимание, то, наверное, быстрее продвинулся бы вперед и не топтался на месте, занимаясь только технологиями.

О ежедневной рутине

Мой календарь доступен всем сотрудникам. Если кто-то хочет со мной что-то обсудить, он может поставить в календарь встречу. В теории я могу сказать «нет», но обычно я принимаю встречу и мы общаемся.

Материальные трудности меня никогда из ресурса не выбивали. Другого рода вещи могли выбивать. Но, опять же, есть великая сила команды. Когда есть команда, тебя всегда могут заменить, подстраховать. Я не считаю себя незаменимым человеком — наоборот, я стараюсь, чтобы команда могла самостоятельно функционировать. Поэтому, если случаются какие-то провалы, я знаю, что ничего не развалится, потому что есть люди, которые будут мне помогать.

О том, откуда брать энергию

Мне нравится прогресс, нравится, когда бизнес растет. Ведь это не просто цифры. Каждый раз, когда компания удваивается, это влечет за собой серьезную внутреннюю перестройку: нужны

организационные изменения и так далее. И вот это развитие, рост, прогресс — это для меня такая интересная вещь.

Я большой прилив энергии испытываю, когда понимаю, что нужно внести в компанию какие-то изменения. Я сразу начинаю двигаться.

О книгах

Книги, о которых я сейчас скажу, к бизнесу не относятся совершенно, но очень сильно изменили мое мировоззрение. Первая — это «Структура реальности» Дойча¹. Вторая — «Я — странная петля» Хофштадтера².

О полезных привычках

Я не верю в советы, которые подходят всем. Люди уникальны: кому-то нужно одно, кому-то — другое. Я по своему психотипу не очень правильный предприниматель. Я бы сам точно не стал давать никаких советов о том, что касается привычек, потому что большинство предпринимателей, которых я знаю, от меня сильно отличаются. Условно я интроверт, а почти все предприниматели — экстраверты.

Мы сейчас вступили в эру, когда на вопрос «как мне сделать что-то?» тебе тут же советуют установить какое-нибудь приложение. Есть приложения, которые помогают абсолютно во всем. Но самое лучшее из них то, которое прямо в данный момент решает какую-то твою проблему. Вряд ли среди них есть одно, которое нужно всем.

Если не работа, то что?

Примерно раз в два года я сажусь программировать какой-нибудь алгоритм. И понимаю, что если бы я это делал для компании, то КПД мой был бы слишком низок. Там есть огромное количество разработчиков, я там точно не нужен. Но иногда мне приходит идея интересного алгоритма, который решает какую-нибудь проблему. И я сажусь по вечерам пару недель и программирую. В последнее время это касается в основном бизнеса. Допустим, все программисты знают, что есть такая задача коммивояжера.

¹ Дойч Д. Структура реальности. Наука параллельных вселенных. — М.: Альпина нон-фикшн, 2025.

² Хофштадтер Д. Я — странная петля. — М.: АСТ, 2022.

Она в лоб не решается, там для каждого случая нужно придумать свои эвристики. Иногда интересно попробовать какой-то подход, который решает определенный элемент этой проблемы.

О стратегии

Хорошая стратегия должна вытекать из миссии видения. Есть такая книжечка — тоже, кстати, могу порекомендовать предпринимателям, «Хорошая стратегия, плохая стратегия» Румельта¹. Мне откликается то, что там написано. В двух словах, хорошая стратегия включает в себя диагностику текущего положения вещей и содержит в себе *guiding principles*². Хорошая стратегия отличается тем, что, глядя на нее, любой человек должен понимать приоритеты: что мы делаем, а что — не делаем. И, разумеется, она должна правильно использовать те сильные стороны, которые есть у компании.

Стратегии можно условно разделить на два блока: *price amplification* и *position amplification*. Либо мы делаем что-то очень дешевое, массовое, но с определенным качеством, либо мы делаем что-то очень-очень клевое. Последнее может иметь премиальную цену, но оно настолько клевое, что люди готовы платить за этот премиум. Другие стратегии, которые *price amplification*, — самые красивые. Самый, наверное, известный пример, это Southwest Airlines. Основатель говорит: мы *low fair*³ авиакомпания. Все необходимое для того, чтобы наши перевозки были дешевле, мы делаем, а то, что приведет к удорожанию билетов, не делаем. Все. Такого рода стратегии очень просто звучат, им легко следовать, и мне кажется, что они побеждают.

О счастье

Мне нравится жизнь в принципе. Во всем ее многообразии. Что-то происходит в нашей Вселенной, на нашей планете, и мне нравится быть частью этого. Наверное, трудно выбрать что-то одно. Это же на самом деле удивительно, что даже Вселенная существует. И кажется невероятным везением, что мы в этом всем участвуем. Это прикольная штука, которая сама по себе может быть источником счастья.

¹ Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

² *Guiding principles* — широкие стратегические рекомендации, которые определяют, как работает организация и принимает решения. — *Здесь и далее прим. ред.*

³ Низкая справедливая стоимость.

Роман Аранин

■ Observer

В нужное время в нужном месте

О том, как научиться летать

Когда-то я был летчиком. Первый раз вылетел самостоятельно в 15 лет. Это, кстати, к вопросу о том, как достичь самостоятельности. У меня 20 июня был первый вылет самостоятельный, а 1 июля мне исполнилось 16. И ты когда в самолете сидишь, и тебе надо попасть в полосу, а она размером с валенок, и ты оглядываешься назад, а никого нет. Как достичь самостоятельности? Просто надо научиться принимать решения и вовремя сбежать от родителей.

В 2004 году плохо подготовился к полету, сломал шею при падении — рама двигателя перерубила шею на уровне С-4. В результате — полный паралич, работает только голова. Пять лет ушло на реабилитацию. То, чем я занимаюсь сейчас, должно помочь таким, как я, сократить эти годы до пяти месяцев. Мы сейчас построили уже на окраине Калининграда фабрику для производства инвалидных колясок и реабилитационный центр. Там люди проходят нетипичный, неформальный курс молодого бойца: научили переворачиваться человека, научили есть такими руками, как у меня, научили ноги сгибать, поделали массажи. А дальше, если захотел стать офис-менеджером — пожалуйста; захотел стать оператором робота-сварщика — учим на оператора.

Я ведь изначально решал свою проблему: под меня колясок не было. Сделали коляску под меня, с гироскопом, у которой

центр тяжести перемещается вперед-назад, в зависимости от того, едешь ты вверх или вниз. И она неожиданно начала продаваться. Поняли, что это бизнес, вот с этого начинали. А сейчас построили фабрику и делаем. На данный момент 100% колясок с электроприводом на миллиард рублей в год государство покупает у китайцев, у поставщиков, которые продают китайские коляски, голландские, немецкие, шведские, — российских нет вообще, мы первые.

Мы начинали десять лет назад — я и мой помощник, который со мной УФК занимался, мой одноклассник, он же инженер, с которым вместе делали предыдущий бизнес, и он для меня сделал эту коляску. Потом появилась еще одна девочка. Сейчас у нас сорок человек, из них десять — инвалиды-колясочники. И они там не бумажки перекладывают: один за токарным станком сидит, второй — за фрезерным, третий — за роботом-сварщиком, еще двое — в сборочном цехе.

В этом году мы вообще ни разу не выросли — выручка была в районе 90 млн рублей. Надеюсь, в следующем вырастем на 30-40%.

Про успех в бизнесе

Когда приезжаешь в Испанию или в Германию, то каждый раз думаешь, как хорошо здесь все с барьерной средой. У нас же, с точки зрения инвалида, все плохо. Однако если посмотреть на ситуацию с точки зрения человека, который делает бизнес в этой сфере, то тут просто конь не валялся, лет на двадцать еще хватит — копать и копать.

Есть такая замечательная книга — «Стратегия голубого океана»¹. Ее надо обязательно давать почитать детям, которые думают про бизнес. Мы, используя эту стратегию, двигаемся и развиваемся. Книга о том, что надо находить узкие ниши. То есть до нас не было вообще таких технологичных колясок в России. Когда мы говорили, что коляска будет стоить 8000 долларов, все крутили у виска: типа это не про Россию. А сейчас у всех компаний, которые занимаются колясками, в ассортименте уже есть что-нибудь подобное.

¹ Ким, В. Чан, Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2024. 304 с.

Или пляжи, адаптированные для инвалидов: до нас не было вообще в России как таковых, и даже мыслей про них ни у кого не было. Мы сначала создали потребность, потом сделали первые пляжи здесь, в Калининграде, сейчас у нас их шесть, в Крыму — два, и так далее. То есть сегодня если у какого-то приморского городка нет пляжа для инвалидов, то это уже не комифо. Вот она в чистом виде стратегия «голубого океана». Ну и особо конкурентов у нас до сих пор практически нет: тема сложная, ты должен сначала глубоко в нее погрузиться.

Итак, совет: берете книжку, читаете, потом ищете проблему — а проблемы всегда есть, их особенно много у нас в социальной сфере. У нас в том, что касается проблем, например, инвалидов, в 90% случаев все осталось ровно так же, как и в Советском Союзе, когда инвалидов как будто бы и не было. То же самое с детскими садами, со стариками, с уходом за ними, с домами престарелых... Все у нас абсолютно на зачаточном уровне, здесь есть возможности для роста. Никто своего «Убера» не сделал для инвалидов или для стариков — мне кажется, здесь можно копнуть.

О таланте и призвании

Слушайте, ну это чисто мое ощущение, но мне кажется, что *очень часто люди, которые не предприниматели, идут в предприниматели. И это самая большая ошибка.*

То есть он реально был бы хорошим специалистом, хорошим дорогим специалистом, но он не предприниматель. Если ты не готов все на кон поставить, просчитать, рискнуть, то, наверное, в бизнес не надо соваться. Поэтому еще совет: если вы чувствуете, что это не совсем ваше, не надо вам туда.

Моя история в этом смысле нетипичная. Я всегда знал, что буду летчиком, и мне даже было дико подумать, как это люди хотят быть инженерами или учителями. Как это можно быть не летчиком? Это же кошмар какой-то.

А потом, когда все случилось, начал торговать игрушками, и тоже ничего, оказывается, и меня это увлекало: разгружаешь эту фуру огромную с ребенком, он тоже рвет коробки, достает там какой-то паровоз, трансформер, еще что-то. Прикольно, оказывается. Потом обоями начали заниматься — мне тоже нравилось. Сейчас — колясками, и я опять увлечен.

Надо увлекаться. Если ты увлекающийся человек, то тебе все просто. А если ты на работу идешь, чтобы отбыть срок, то надо оттуда бежать и не терять времени вообще.

Об учителях и наставниках

У меня не получилось. Мы пытались — фонд «Наше будущее» для нас находил этих менторов, — но у меня не сложилось. А потом меня самого «Фонд поддержки предпринимателей» пытался поставить ментором, но я почему-то буксую.

Мне проще жить по принципу «не имей сто рублей, а имей сто друзей». Я вчера полтора часа с другом прообщался — он столько советов надавал: как открыть офис в Европе, как сделать коляску в России, которая будет «мейд ин жорман», еще что-то. Я прям наслаждался. Мне дети всегда говорят: «Какие у тебя друзья все крутые, как так получается?» Я говорю: «Все эти друзья, когда я с ними познакомился, не были никакими олигархами, они были Васей или Антоном, просто умными. И в результате, дожив до пятидесяти, я общаюсь с кучей интересных людей, состоявшихся». Вот тебе и менторы, самые лучшие.

О счастье

Внутреннее состояние определяет твой собственный бизнес, твою жизнь и все остальное. Я понимаю, что бредово это звучит: человек, который весь в катетерах, которого надо три раза ночью переворачивать, говорит: «Я счастливый, у меня все зашибись». А рядом множество людей и с руками, и с ногами, и они совершенно несчастны. Вчера мне девушка пишет, красивая девчонка: «Роман, я на грани суицида, все так плохо...» Все внутри нашей черепушки, там внутри надо что-то менять, настраивать — тогда и жизнь будет прекрасна.

Те, кто считает, что у них проблемы, могут Ника Вуйчи-ча¹ почитать. Да, у мужика реально проблемы серьезные. И он счастлив. У меня тоже ребята в основном спинальники работают. Но они знают, что я имею моральное право ругаться матом, потому что видели, как меня только что выгружали из машины два помощника.

Что делает меня счастливым человеком? Любовь.

¹ Вуйчич Н. Неудержимый. Невероятная сила веры в действии. — М.: Эксмо, 2023. 320 с.

О по-настоящему сильных решениях

Во-первых, надо все мысли записывать. Если она к тебе пришла — светлая мысль. У меня раньше на тумбочке лежал блокнотик, куда я записывал. Сейчас стоит Алиса, которой я могу в четыре часа ночи негромко, чтобы не разбудить сиделку, шепнуть: «Алиса, напомни мне в 9:30, что нужно у подлокотника усилить пластину, и тогда он не будет ломаться».

Мысли надо записывать: даже если вы не успеваете их все реализовывать, они, по крайней мере, будут у вас собираться. Второй момент: надо сокращать дистанцию между желанием-мыслью и реализацией.

Если ты будешь два года ходить вокруг да около, обсуждать, думать, как получить сертификаты, как начать, учиться этому, то можно тогда сразу идти в какое-нибудь сообщество, где собираются люди, которые любят учиться делать бизнес и не хотят делать бизнес. А если ты в бизнесе, особенно сейчас, у тебя промежуток между мыслью, принятием решения и действием должен быть минимальным. Иначе ничего не получится.

Стратегия нужна, но сейчас все в жизни меняется так быстро, что планы на 10–20 лет просто не работают. Не надо бояться ставить высокую планку и высокие большие цели, но с перспективой, хотя бы пятилетней. Да, может быть, в процессе придется что-то немножко изменить, но если у тебя долгосрочных мыслей и стратегий хотя бы на пять лет нет, то ты просто живешь сегодняшним днем и, по сути, не понимаешь, куда движешься.

И еще важный совет: плюньте на все и сосредоточьтесь на математике и на английском. Английский сейчас — это уже не знание, это вежливость. Ты должен говорить по-английски. Ничего сложного здесь нет, этому надо посвятить два-три года — и все! Можно его выучить и по советскому самоучителю. Но обязательно английский. Здесь нет людей с английским — кошмар, XXI век!

О том, что важнее — работа или везение

Успех на 80% состоит из работы и на 20% — из везения. Потому что если ты работаешь совсем без везения и не в том месте, не в то время, то хоть заработайся — ничего не произойдет. А оказаться в нужное время в нужном месте — это и есть везение.

Мы когда начинали, когда мы сделали коляску для меня с электроприводом, то сразу после этого, чисто случайно, кресло-коляска с электроприводом попало в федеральный перечень. Государство начало за него платить, компенсировать и так далее. И все, у нас сразу пошли деньги. Если бы этого не произошло, наш бизнес так и остался бы на зачаточном уровне, а может, и не было бы никакого бизнеса.

Вот вы еще спрашиваете, что важнее — путь или результат?

И я вам отвечу: результат. Можно пройти пять километров и не дойти до цели один шаг. Ну тогда можно было и не ходить.

Максим Батырев

■ Batyrev Consulting Group

Быть счастливым каждый день

О том, как я ушел из найма

Я тот предприниматель, который вырос из наемных руководителей. И работал тринадцать с половиной лет в компании, потом вышел из нее и стал публичным человеком. Я ориентировался на людей, которые делятся своим представлением о менеджменте, об этом мире и так далее. И мне очень хотелось делать то же самое. Я ходил на разные мероприятия и вдохновлялся, даже сам обучал сотрудников. Но это совершенно другое дело, потому что над сотрудниками у меня была власть. А над людьми, которые меня не знают, никакой власти нет. Так что пришлось учиться выступать немножко по-другому.

И так я начал рассказывать про модель управления в России. Здесь есть свои особенности: как продавать нашим людям, как с ними работать, что важно, что неважно, как менеджерить правильно. И потом как-то пошло-поехало: нашлись единомышленники, стали открывать проекты. Один из интересных проектов — онлайн-академия WakeUp. Суть в том, что мы используем симуляторы. Вот есть симулятор управления самолетом, а есть симулятор управления компанией или управления отделом продаж, например. Еще создали детские лагеря BatyrevCamp, в которых можно прокачать предпринимательское мышление. Чтобы у подростка появился запрос на развитие, интерес к этой жизни, а не только к телефону.

Наша основная задача — разжечь огонь в его сердце, «включить» ребенка не на простой скудный, потребительский образ жизни, а именно на созидательный.

О том, как написать книгу

Людам, которые хотят написать книгу, я советую, во-первых, писать ее самому. Это очень важно. Сейчас в любом издательстве есть такая услуга: мы возьмем у вас интервью и напишем за вас книгу. Но только ты сам можешь прожить свои истории. Поэтому, во-вторых, нельзя ничего выдумывать, а писать то, что ты сам понимаешь, что ты прожил, что чувствуешь. Чтобы читатель тоже мог пережить эмоцию, а не только увидел сухой текст — это, кстати, очень важно, чтобы был как будто разговорный формат. Не поучать свысока, а поделиться своим опытом.

Если мы говорим о бизнес-литературе, то целью не должно быть заработать денег или прославиться. Цель — сделать этот мир немножко лучше. Мое наблюдение: люди, у которых был корыстный мотив при выпуске книги, могут много вкладывать в продвижение, покупать блогеров разных и так далее, но искреннего отклика все равно не получают. Такие книги никогда не продаются много лет. Могут на хайпе взлететь в начале, но потом куда-то уходят.

Есть такая профессия — писатель. Он встает, у него рабочий день — он пишет книги. Но я не писатель, я пишу, по сути, на ходу — в самолетах, отпусках, командировках. А в таком режиме на книгу уходит, наверное, год чистого времени.

О тонкостях управления

Я много лет и много сил потратил на создание команд. Моей главной задачей было сделать так, чтобы я не лез в бизнес, чтобы его растили другие люди, мои партнеры.

Например, у меня есть партнер, который является генеральным директором, он же — управляющий партнер. Так вот, я вмешиваюсь только тогда, когда я лично нужен — допустим, присутствовать должен на каком-то событии большом, когда у нас отчетность квартальная идет, когда стратегическая сессия проходит, когда какой-нибудь кризис — конечно, тогда надо штурвал в свои руки брать и вместе с директором разруливать. Но в остальном я считаю, что зачем тогда я вообще пишу книги про менеджмент, если не могу вырастить людей, которые могут

управлять самостоятельно бизнесом? Для чего создавать систему, если ты не позволяешь себе путешествовать, например по миру ездить? Зачем зарабатывать деньги, если ты живешь в арендованном жилье и не покупаешь себе недвижимость, потому что все деньги в оборотке? Я этого не понимаю. Многие предприниматели в эту ловушку попадают. Какой смысл, когда у тебя жизнь состоит только из твоей работы?

Любой бизнес подразумевает под собой развитие, но развитие — это в том числе когда ты выращиваешь людей, заинтересованных в твоей компании, которые могут самостоятельно и управлять.

Помню, мы однажды с друзьями, тоже предпринимателями, ходили в экспедицию в Антарктиду на паруснике. Двадцать один день нас не было вообще на связи. А когда мы вернулись, оказалось, что ничего в мире не изменилось. Все дети ходили в школу, жена ну, плакала, конечно, скучала, но дождалась, работала. Родители занимались своими делами. Бизнес не развалился. И я ребятам говорю: «Мы просто умерли, а ничего не изменилось». Понимаете, какая история: *мы все придумываем себе значимость, важность, то, что без нас тележка не поедет... Да поедет, поедет...*

О личной стратегии счастья собственника

У меня есть мастер-класс, он называется «Личная стратегия счастья собственника». Когда мне, допустим, кто-то говорит, что хочет нарастить оборот компании с одного миллиарда до двух, я спрашиваю: а зачем? Сделает ли это тебя счастливее, чем сейчас? Наверяд ли, потому что *счастье никак не связано с оборотом твоей компании. Он связано с твоими жизненными установками. Для меня бесконечный рост является бессмысленным.* Что ты будешь делать со своей двухмиллиардной компанией? Тебе даже будет сложнее ее продать. А ведь это вполне логическое завершение — вывести свой бизнес, сделать его устойчивым, достаточно известным, а потом продать и вложить деньги во что-то еще, в другой свой проект. *Нельзя превращать бизнес в смысл своей жизни.* Мы не знаем, как все сложится: может, дети не захотят бизнес твой перенимать, может, кризис очередной подкосит твое здоровье. А ты живешь в вечном давлении, боишься, вдруг придут какие-то ребята и просто отождуют у тебя все. И в сорок лет

инсульт получаешь, у тебя пустые глаза. Я таких тоже знаю — они потом говорят: «Нафига мне все это надо было?»

Я на мастер-классе предлагаю поговорить о жизни и о смерти. Какая ответственность у вас после смерти за ваш бизнес, за вашу семью? Люди об этом не думают. И что вы теряете, когда все время работаете? Но очень важный комментарий: я никого не уговариваю бросать бизнес.

Я говорю, что хотя бы на неделю в месяц ты должен просто уходить из своей компании. Хотя бы на неделю — начни с этого. Каждый предприниматель может себе это позволить. И переключаться на жизнь. Ничего не изменится, но ты будешь в форме, будешь насыщен, наполнен, вернешься с новыми идеями.

О книгах

«Педагогическая поэма»¹ и «Флаги на башнях»² Макаренко — это одни из лучших руководств для управления людьми. Там все есть про мотивацию смыслом и про сложных подчиненных. И самое главное — это реальные события, то есть Макаренко добился настоящих успехов. Он каждый раз новый смысл находил для своих команд. Я считаю, что каждый руководитель должен сдать аттестацию по «Педагогической поэме».

Вторая книга — это хроники с фронта. Она называется «Волоколамское шоссе»³, автор — Александр Бек. Это просто энциклопедия по антикризисному управлению. Почитайте и поймете, как добиваться результата в суперкритичных условиях, когда вокруг даже не пандемия, а по-настоящему тяжелая ситуация.

Из иностранных книг, которые я прочитал за последнее время, мне очень понравилась книга «Уилл»⁴ про Уилла Смита — он настоящий предприниматель имени себя, который зарабатывает деньги собой. Огромное количество титулов, наград и рекордов — и глубоко несчастный человек. И вот он пишет, как он разобрался в себе, в своем счастье. Очень откровенная, классная книга.

¹ Макаренко А. Педагогическая поэма. — М.: Азбука. 2024. 736 с.

² Макаренко А. Флаги на башнях. — М.: Азбука. 2018. 544 с.

³ Бек А. Волоколамское шоссе. — М.: Яуза-пресс. 2025. 672 с.

⁴ Смит У., Мэнсон М. Уилл. — М.: Бомбора. 2024. 448 с.

Еще отмечу «Вторники с Морри»¹ Митча Элбома. Это книга про профессора, который умирает, и к нему по вторникам приезжает студент и разговаривает с ним. После того, как я прочитал ее, купил 15 штук, запаковал и отправил всем своим друзьям с открыткой. Она про самые главные вещи в жизни.

«Маленького принца»² Экзюпери советую перечитать во взрослом возрасте. Там огромное количество глубоких смыслов, говорится об очень важных вещах. «Атлант расправил плечи»³ Айн Рэнд — тоже про смыслы, предпринимательство и семью, предпринимательство и страну, предпринимательство и дружбу.

У меня сейчас тренд на медленное чтение. Я могу на странице застрять на неделю: ходить, обсуждать со всеми — с партнерами, с женой, даже родителям написать. Раньше я книги проглатывал, у меня был норматив — по 50 страниц в день. Это не самая лучшая стратегия.

У меня сейчас парадигма немножко сдвинулась в сторону понимания себя как человека. Не самокопания, не экспериментов с медитацией и випассаной.

Просто я вдруг понял, что никогда не занимался тем, чтобы проработать свое счастье. Я всегда зарабатывал деньги, становился профессионалом в продажах, в менеджменте, в написании книг и так далее. А сейчас я больше хочу заниматься личной эффективностью и своей семьей. Я до этого дорос, доэволюционировал.

О кризисах и выгорании

Я не специалист по выгоранию и никогда себя до такого состояния не загонял. Хотя, помню, был один достаточно тяжелый период. Я тогда последний год работал наемным руководителем, и так получилось, что потерял смысл, не мог себе ответить на вопрос: а что дальше? Я проработал на этом месте 13 лет и исчерпал все цели, которые сам себе придумывал. А у меня годовое собрание впереди, и мне надо выходить, людям что-то говорить, поздравлять их с успехами, вдохновлять на подвиги. И я понимаю, что мне уже неинтересно, буду всех обманывать, если буду со сцены призывать: «Ребята, давайте опять всех порвем!» Помню был

¹ Элбом М. Вторники с Морри, или Величайший урок жизни. — М.: Азбука. 2023. 256 с.

² Сент-Экзюпери А. Маленький принц. — М.: Эксмо. 2025. 128 с.

³ Рэнд А. Атлант расправил плечи. — М.: Альпина.Проза. 2025. 1408 с.

день, когда я просыпаюсь не в полшестого, как я вставал много лет на работу, а без пяти девять. И понимаю, что встать не могу, у меня нет сил. Тогда я пошел к собственнику своему и говорю: «Слушайте, все, я сгорел». Мы с ним несколько месяцев вели диалог, но, увы, он мне не смог помочь с новыми смыслами, новыми целями. Я его до сих пор уважаю и очень благодарен ему за то, что вырос в его компании, но мы ни о чем тогда не смогли договориться. И тогда я сам себе придумал, что хочу стать бизнес-спикером, рассказывать не только своим сотрудникам о менеджменте, лидерстве, русской модели управления, но и другим людям, которым откликнулась моя книга, а таких было много. Так я и ушел из компании.

Потеря смысла является ключевым фактором выгорания. Человек начинает просто себя загонять, как белка в колесе. Ментально это очень тяжелая история. В таком режиме тебя может хватить на пару лет — и то через волю. Но если ты будешь продолжать делать то, что, на твой взгляд, уже бессмысленно, то просто сдохнешь.

Я помню, на одном мастер-классе одна девушка попросила меня посмотреть ее планы на год. А там первая строчка знаете, какая? «Быть счастливой каждый день». Это серьезная работа по созданию контекста вокруг себя. Это расстановка приоритетов. Грамотное планирование. Это, опять же, команда, которая защищает твои тылы, которую ты вырастил. Как суметь построить свою жизнь — ту, которую ты сам себе выбираешь, а не ту, которую тебе обстоятельства навязали.

О счастье

Не могу сказать, что я был несчастлив, когда много работал, потому что тогда, на тот момент времени, я выбрал себе такой образ жизни. Я кайфовал от этого, получал результаты какие-то и так далее. Когда я стал спикером, я работать начал еще больше, чем наемным руководителем, за 10 лет у меня почти 2000 перелетов и 900 полудневных выступлений. В начале своей спикерской карьеры у меня был год, когда я дома был всего семь дней за год. Но сейчас у меня другие приоритеты, потому что 23 года сверхусилий, я создавал условия для будущего счастья. Конечно же, я продолжаю работать и не собираюсь отказываться от этого, но темп существенно снизил.

Счастье — это жить той жизнью, которую ты сам себе выбрал, и не испытывать ни в чем нужды. Для меня роскошь — это не дорогие тачки, красивые фото в соцсетях с Мальдив и видовые апартаменты. Для меня роскошь — это то, что мои родители и родители жены живут рядом со мной, — я их перевез. У меня четверо детей — для меня это тоже роскошь. Я ем те продукты, которые понимаю. Я хожу в две экспедиции в год по России, организовываю туры для предпринимателей по всему миру и вокруг меня только созидательные и светлые люди. Для меня роскошь это не работать больше на выходных, для меня роскошь, что у меня есть в доме свой кинотеатр, где мы нашей большой семьей собираемся и смотрим кино: сидим в обнимку, едим попкорн и у нас есть много семейных традиций. Но путь к этому образу жизни, к своему счастью был долгим и тернистым, зато сейчас я могу себе это позволить и с гордостью сказать, что я молодец. Я живу той жизнью, которую выбираю для себя сам.

Николай Белоусов

■ MadRobots

Момент «Эврика!» не существует

О том, как я хотел быть банкиром, а оказался в найме

Я довольно долго работал в корпорации. То есть я вообще не планировал становиться предпринимателем. Собирался делать карьеру в инвестбанкинге, но так вышло, что после университета устроился в компанию Panasonic. Это был 2005 год. Сначала я попрактиковался в колл-центре, потом начал заниматься интернет-продажами — в середине нулевых был бум интернет-коммерции.

Через некоторое время стало понятно, что в корпорации мне тесно. Идеи там реализуются годами, если вообще реализуются. И я начал прокрастинировать, сидеть на разных сайтах. Еще совпало, что я в этот момент открыл для себя Kickstarter. Он тоже тогда активно развивался как площадка, где собирают деньги на реализацию бизнес-идей. И там я обнаружил среди проектов компании, которые предлагали купить не просто устройство, а сразу право на дистрибуцию. И там был канадский стартап, который занимался пульсометрами. Они первыми придумали, что пульсометр может быть без нагрудного датчика. Это теперь мы к этому привыкли.

Я понял, что на этом можно построить бизнес, и уволился с работы. И, собственно, вот с этого бизнес начался, когда я понял, что можно дистрибутировать устройства, которые рождаются на крутых площадках.