



ОГЛАВЛЕНИЕ

От автора.....	7
ГЛАВА 1 Предприятие по имени жизнь	
<i>Личная жизнь и собственное дело</i>	9
Несколько слов в защиту кувшина с молоком ...	10
«Мы диалектику учили не по Гегелю...»	12
Фундамент «ледяного» королевства.....	15
Для чего нужна скорость.....	17
Эхо со дна наперстка.....	20
Дипломная работа.....	22
ГЛАВА 2 Достаток. Достаточно для чего?	
<i>Деньги — всего лишь одно из средств</i> <i>достижения цели</i>	29
Загадай желание	30
Что такое долги?.....	34
Отпустить ремешок.....	37
Для чего хирургу скальпель?.....	41
Не имей сто рублей.....	42
ГЛАВА 3 Партнер — часть целого	
<i>Уроки создания партнерства</i>	49
Давайте дружить!	50
С вами или без вас.....	53
Без «фантиков»	57
Предательство	58
Большая игра.....	61

ГЛАВА 4	Ставим командный голос	
	<i>Развитие управленческих компетенций</i>	67
	Искусство «самоуправства»	68
	В одной связке.....	72
	В одной лодке	76
	Перелицовка команды.....	79
	И снова самоуправление.....	83
ГЛАВА 5	Айсберги мечты	
	<i>Практикум «исполнение желаний»</i>	89
	Ветер перемен.....	90
	Проснись и пой	92
	В списке очердников.....	96
	Имеющий уши — да слышит.....	98
	Дышать розами.....	101
	Мама в космосе	105
ГЛАВА 6	Любимый, единственный...	
	<i>Как встретить и не потерять свою вторую половину</i>	109
	Счастье. Пролог	110
	Ускользящая красота.....	112
	Назначить на пересмотр	116
	Два сапога — пара.....	120
	Для чего мы нужны друг другу?	123
ГЛАВА 7	Вот человек рождается на свет...	
	<i>Дети. Любовь без условий и пристрастий</i>	127
	Ни в чем себе не отказывайте	128
	Ребенок на миллион	131
	Не виноватая я!	133
	Бэби-тренинг	134
	По заслугам	138
	Смотрюсь я в зеркало... ..	141
ГЛАВА 8	Начало начал	
	<i>Взаимоотношения с родителями</i>	147
	Консервы из обид.....	148
	Работа над ошибками.....	151

Большое наследство	154
Это не я.. ..	158
«Колея эта только моя...»	161
ГЛАВА 9 Сколько выпить за успех?	
<i>Алкоголизм замечательных людей</i>	167
Кодировка с детства	168
Марш уставших	171
А вот и мы!	174
Подсесть на трезвость.....	177
ГЛАВА 10 Дочь Ареса и Афродиты	
<i>Искусство жить в гармонии</i>	183
Хаос+Космос	184
Шедевр наизнанку	186
Драмкружок, кружок по фото.....	190
Тонкая настройка.....	194
Не прячьте голову в песок.....	197
Как важно мелочиться	199
Вместо эпилога. Репортаж с Луны.....	204

ОТ АВТОРА



Однажды моя старшая дочь Каролина пришла из школы и закричала с порога:

— Мама! Мы с подружками считаем, что тебе надо обязательно написать книгу! У тебя такая жизнь интересная и вообще... Они меня постоянно спрашивают, когда твоя мама все успевает? Бизнесом заниматься, фильмы снимать, петь, танцевать...

Спустя некоторое время после этого разговора вдруг вереницей потянулись представители разных книжных издательств с предложением написать книгу.

— Какая книга? — отмахивалась я. — Мне до пенсии еще далеко!

Тогда издательства стали убеждать меня в том, что писать книгу лучше именно сейчас, тогда у нее будет свой читатель — 25–35-летние женщины, которые мечтают добиться успеха задолго до пенсионного возраста. Я задумалась. Представила себя лет десять назад, читающую такую книгу...

Помогла бы она мне избежать каких-то ошибок? Да, конечно. Подказала бы пути достижения многих целей? Несомненно. Так почему же не суммировать свой опыт, не систематизировать свои ошибки и не поделиться собранными мною знаниями о том, как в действительности легко осуществляются все желания?


Главное заблуждение всех, кто мечтает превратиться из гадкого утенка в прекрасного лебедя, — это мысли о том, насколько тернистым будет этот путь. Так и будет, если жить с подобными представлениями об устройстве мира. Наше окружение полностью соответствует нашим ожиданиям, и если мы хотим что-либо изменить вокруг себя, единственный путь — совершенствоваться самим. Вселенная настроена по отношению к нам дружелюбно, жизнь построена не по принципу хаоса, а по законам гармонии — вот главная мысль книги, которую вы держите в руках. Все достижимо, и все возможно, стоит только принять решение о том, что вы готовы к переменам.

Я приняла такое решение несколько лет назад и сегодня вполне осознаю глубину своего перевоплощения, масштаб своей трансформации: вместо постоянных разочарований, неудач и внутренних слез я иду по жизни довольным, счастливым и успешным человеком.

Бесконечно благодарна всем, кто помог мне встать на этот путь. Прежде всего, Господу Богу. Джоэл Мари Тойч, Чемпиону Курту Тойчу, Ширин Рокни, Борису и Татьяне Сориным, под чьим руководством произошло великолепное рождение нового внутреннего человека, моему любимому мужу Антону Копытину, моим детям, маме и папе, брату — моим родным любимым людям, всем, кто не просто мотивировал меня становиться лучше и сильнее, но и поддерживал во всех начинаниях.

Отдельные слова благодарности — Владимиру Степанкину, партнеру, который сообщил мне о моей уникальной ценности предпринимателя, Юлии Мурыгиной, консультанту по корпоративному управлению, с которой мы вместе смоделировали эту книгу, сотрудникам компании «Полилог», издательству «Эксмо», и конечно же, всем тем, кто стоял у истоков «Ледово».

*С любовью,
Надежда Копытина*



Несколько слов в защиту кувшина с молоком

«С чего начать? Что особенно важно на этапе становления бизнеса?» — самый частый вопрос, который задают мне журналисты. Мне, конечно, надоело отвечать: «С продаж!», но другого ответа нет. С этого надо начинать, этим продолжать и в том же направлении развиваться, причем не только в бизнесе. Продажи — базовый термин любого дела, будь то торговля морепродуктами, предоставление услуг или креатив. Уметь качественно продавать товары, идею или свои знания и навыки — это значит уже иметь все необходимое для создания фантастически успешного бизнеса или карьеры.

Именно в неумении продавать (и больше того — во внутреннем неприятии самого слова «продажи») кроется причина, по которой для многих в нашей стране организация своего дела остается фантастикой, недостижимой мечтой о личном успехе, душевной гармонии и достатке. В мир торговли и западного бизнеса мы свалились совершенно неподготовленными: хорошо помню времена, когда все, что было связано с торговлей, называлось спекуляцией, а о тех, кто занимается этим постыдным делом, «барыгах-торгашах», говорили, презрительно морща нос.

В нашем подсознании было высечено золотыми буквами: продавать что-то соседу, другу или родственнику — плохо, активно торговать своими знаниями и навыками, добываясь, например, повышения по службе, — стыдно. В культиви-

руемом тогда представлении о правильном мироустройстве главное было не продать, а устроиться, попасть в правильную обойму, чтобы, наконец, расслабиться и ползти себе потихоньку по карьерной лестнице, ничего не предпринимая для получения сладкой плюшки — дачного участка или продуктового заказа. Неудивительно, что, оказавшись в мире, где за плюшки надо бороться, многие потеряли ориентацию.

Из этого леса каждый выбирается по-своему. Некоторые продолжают суетиться около наглухо заколоченного окошка с надписью «раздача», другие оказываются все в тех же местах, где водится бесплатный сыр, а кое-кого жизнь закидывает в горшок с молоком, как тех лягушек из притчи. Одна смирилась и благополучно утонула, а другая из всех сил молотила лапками, пока не взбила молоко в сметану (те, кто пробовал сделать это вручную или даже обычным миксером, знают, как это сложно и долго). Мне повезло: меня закинуло в «горшок» в 18 лет, когда я оказалась одна в большом городе без копейки денег. Дело было так.

Из родного Нижневартовска я приехала в Москву поступать на политэкономический факультет МГУ. Не пройдя по конкурсу, гордо решила «не размениваться» и не перекидывать документы на другой факультет или в другой вуз. Тогда у меня еще не было достаточно предприимчивости, чтобы вовремя узнать о том, что, поступив на географический или мехмат, можно потом перевестись на вожделенную политэкономия.

Вернувшись в Нижневартовск, я обнаружила, что все мои одноклассники поступили в институты, ни с чем вернулась только я, комсорг школы и серебряная медалистка. Золотой медали, хотя я все десять лет училась на отлично, мне не досталось: на город их выделили всего две, и нам совершенно непрозрачно намекнули, что мои родители — недостаточно важные птицы (а точнее — просто никто) для «золотого»

выбора их дочери. Так я впервые в своей жизни столкнулась с существованием вип-входов.

На следующий год приехала в Москву с утроенным желанием поступить на заветный факультет, во что бы то ни стало взять реванш. И снова не поступила. На этот раз перебросить документы и на другой факультет, и в другой вуз оказалось невозможно. Возвращаться домой было стыдно, и я сдала документы в политехникум Моссовета на ул. Марины Расковой. Из двух имеющихся в техникуме экономических факультетов — планирование и бухучет — выбрала планирование, но директор, замечательная женщина, которая когда-то закончила именно политэк МГУ, поговорив со мной, строго сказала: «Нет, Надя, ты пойдешь на бухучет и потом мне еще спасибо скажешь...» Действительно, через два года, весной 1990-го года, когда плановая экономика приказала долго жить, компании, на которые свалился хозрасчет, стояли за нами в очередь и готовы были платить очень хорошие деньги.

Но к этому времени я уже не нуждалась даже в самой высокой зарплате, потому что и без того прилично зарабатывала. Я — комсомолка, спортсменка, круглая отличница и активистка — занялась тем, что и в моей семье считалось постыдным делом, то есть спекуляцией. Индальгенцию на это я получила, проиграв все деньги, которые мне дали с собой родители, в «наперстки». Написать об этом домой я просто не могла. Пришлось «работать лапками», взбивая сметану на московских рынках и в комиссионках.

«Мы диалектику учили не по Гегелю...»

Теперь я хорошо понимаю, почему так настойчиво стучалась в университетские двери: сегодня, учась в РЭШ вместе с выпускниками факультета политэкономии, я знаю,

что именно они стали основой, цветом современного финансового общества. Не поступив в университет, я ровным счетом ничего не потеряла и не пропустила в своей жизни. Неудача — часть успеха, еще один плюс в копилке нашего опыта, доказательство, что все ведет ко благу. Горячее внутреннее желание учиться в МГУ привело меня к тому, что колоссальный круг людей, окружающих меня сегодня, пришли в бизнес именно оттуда, куда я когда-то не попала.

Мой персональный экономический факультет располагался совсем рядышком с МГУ — под Лениным, на рынке в Лужниках, в самом центре зарождающегося стихийного предпринимательства. В партнеры я выбрала совершенно необыкновенного человека.

С Юрой мы познакомились в общежитии Института нефти и газа, где он учился. В перерыве между вступительными экзаменами я заехала туда в гости к подруге. Юра сразил меня наповал. Открытый, оптимистичный, всегда неожиданный и безмерно щедрый, готовый отдать друзьям последнюю рубашку...

Не пройдя по конкурсу и продувшись в пух и прах в «наперстки», я тут же попала в ореол этой щедрости. Рядом с ним мне было гораздо легче принять решение остаться в Москве, и, конечно, без него я вряд ли решилась бы заняться продажей всяких вещей, которые привозили в Москву на реализацию иностранные студенты. Им тоже надо было на что-то жить.

Среди многочисленных друзей и знакомых Юры были сирийцы, арабы, поляки, еще какие-то иностранные студенты, которые ему безоговорочно доверяли. Мы сдавали очень ценный тогда «импорт» в коммиссионки или просто продавали на улицах, находя самые разные пути реализации.

Заниматься всем этим рядом с Юрой было абсолютно не страшно и фантастически легко. У него вообще была легкая рука на деньги, про таких говорят — «фартовый». Присел напротив «однорукого бандита», крутанул ручку... и деньги полетели. Но больше всего меня поражало, как в период острого безденежья он лежал около телефона и «колдовал»: «Телефона, телефона — дай хлеба!» И телефон звонил, и кому-то был нужен принтер, а Юра всегда знал, где взять его подешевле, чтобы продать звонившему подороже.

Меня такая пассивная «бизнес-позиция» удручала, и однажды я даже уговорила его пойти работать почтальонами — что угодно, только не бездействие. Месяц-полтора мы пробегали, разнося почту, и после этого дела в наших спекуляциях пошли лучше. Отсюда правило: инициатива не наказуема, а вознаграждаема: если ты активен, люди возвращают тебе активность.

Сначала мы стремились сделать какие-то эксклюзивные закупки, но их реализация шла крайне медленно, нужны были соответственные покупатели. А потом кто-то посоветовал нам сделать массовые закупки оптом, сдав на реализацию сразу все. Мы взяли кредит (под 10% в месяц!) и привезли из Сингапура два контейнера видеокассет. Как выяснилось, бракованных. С огромным трудом нам удалось продать их за две трети себестоимости, и с этими деньгами мы тут же вылетели в Южную Корею, где купили кожаные перчатки с лейблом «Сделано в Италии», которые продали в Москве в четыре раза дороже. Так начался наш с Юрой челночный бизнес.

Период с 1989 по 1995 год — яркая пятилетка моей жизни, прекрасная школа мастерства. Я научилась ездить за границу, выбирать товары, заниматься «растаможкой», договариваться с представителем авиакомпании

о переоформлении билета на более раннее число, причем совершенно бесплатно... Другими словами, мною были приобретены навыки торгово-закупочной деятельности, экспортно-импортных сделок, проведения валютных операций и т. д.

Кроме того, я научилась быстро считать крупные суммы денег и принимать решения, связанные с ними, за которые несла ответственность перед своей семьей — Юрой и нашей дочкой Каролиной. Мне очень помогала внутренняя смелка и растущая с каждым днем уверенность в себе и своих силах, ведь наша жизнь состояла из постоянного экстрима и экспромта.

Спустя много лет после того, как мы с Юрой расстались, оказавшись в одной запутанной ситуации, я вдруг подумала: «А как бы разрешил этот вопрос Юра?» И вспомнила, как он учил меня жить легко и с удовольствием, подходить ко всему играючи, не перегружаясь. В этот момент меня словно «отпустило», и я поняла, что автор этой сложной ситуации — я сама, а на самом деле все проще некуда! Я тут же отправила Юре «смс» с благодарностью за то, что он когда-то показал мне такую легкую красивую жизнь... По моему, я его слегка испугала этим сообщением, он заподозрил какой-то подвох. Не было никакого подвоха: моя обида на него давно рассеялась, осталась только искренняя благодарность первому партнеру.

Фундамент «ледяного» королевства

Конечно, тогда даже представить было невозможно, что я смогу простить измену. Обида казалась просто фантастической, и я, подхватив нашу трехлетнюю дочь, в одиночестве переехала к родителям (перебравшимся к тому времени в Москву), бросив на произвол судьбы, то есть на Юру,

все незавершенные сделки. Треснувшую чашку, решила я, нужно выкидывать.

Немного успокоившись, я стала напряженно думать, чем мне заняться. Возвращаться в решительно перечеркнутое, в те отношения, в тот бизнес, встречаться с Юрой? Нет, не хочу. И тогда я вспомнила о существовании бизнеса крабовых палочек.

С двумя Вальдесами, акционерами литовской компании *Viciūnai*, я познакомилась в самолете, когда возвращалась из Сеула. Они присели рядом и восемь часов подряд обкуривали меня, объясняя, что я должна немедленно заняться поставкой в Москву крабовых палочек. Агитация ложилась на благодатную почву: к тому времени торговля одеждой мне изрядно надоела, так как сопровождалась высоким уровнем риска и ярко выраженной сезонностью. Прилетев в Москву, я прямо с трапа самолета отправилась проверять, действительно ли всем так нужны крабовые палочки? Сегодня это называется трейд-маркетингом. Оказалось, нужны. И я полетела в Литву проверить, существуют ли в действительности эти два красавца.

Все оказалось на месте: и оба Вальдеса, и компания *Viciūnai*, и магазин, и море крабовых палочек. Мы все обговорили, я приобрела на 50 тысяч долларов партию продуктов, арендовала в Москве холодильник, наняла девушку на телефон обзванивать магазины с предложением крабовых и рыбных палочек, и шатко-валко что-то у нас начало продаваться. Обо всем этом я и вспомнила, расставшись с Юрой. Недолго думая, я снова отправилась в Литву и попросила у Вальдесов, говоря сегодняшним языком, товарный кредит. Наши интересы совпали: литовцы были крайне заинтересованы в продвижении их продукции в России и с удовольствием предоставили ее на реализацию. Со своей стороны, я не ограничилась доставкой

продуктов в магазины через товароведов, а начала торговать с пандуса на хладокомбинате № 3 в районе станции метро «Павелецкая», где арендовала холодильную камеру. Параллельно приглядывалась к опыту своих соседей, торгующих рядом, изучала их ассортимент, брала дополнительную продукцию на реализацию и т. д. В результате, пустившись после расставания с Юрой в самостоятельное плавание, я сумела восстановить объемы продаж всего за два месяца.

Партнерские отношения с литовцами оказались недолговечными. Они посчитали, что я продаю не так много из продукции, как им хотелось бы, не устраивали их и цены, которые я выставляла в Москве, но снижать их мне было невыгодно: только аренда холодильника обходилась в 50 тысяч долларов в месяц. Меня это тоже, кстати, не устраивало, поэтому, когда в 1996 году я увидела на территории овощехранилища в Алтуфьево холодильные камеры компании «Морская свежесть», тут же поняла, что собственный холодильник — именно то, что мне нужно.

Так в моей жизни началась новая эра — замороженных морепродуктов.

Для чего нужна скорость

В 1996 году впервые за долгий период времени я поехала отдохнуть, и не куда-нибудь, а в Бразилию. Девушкам, ищущим свою половинку, глянцевого журналы часто советуют сменить обстановку. Провожая меня, друзья хором поставили передо мной цель: найти за время этой поездки нового партнера — хочешь в жизни, хочешь в бизнесе. Я, собственно, ничего против этого не имела... В своем стремительно развивающемся «ледяном» бизнесе я чувствовала громадную перспективу, и двигаться дальше одной

было страшновато, да и опыта, необходимого для постановки дела с размахом, у меня было мало.

Видных мужчин в нашей туристической группе, путешествующей по Бразилии, было достаточно, но просто курортный роман меня не интересовал. Владимир Степанкин очаровал меня прежде всего как потрясающий собеседник. Никаких дежурных шуток, глубокие мысли, прекрасно поставленная речь. Владимир оказался известным ученым, физиком, в научном багаже которого имелся целый ряд изобретений и патентов. Общаться с ним было очень приятно, но когда он поинтересовался, чем я занимаюсь...

Как сейчас помню этот разговор. Сижу и думаю: может, лучше не говорить, что я зарабатываю на жизнь, продавая крабовые палочки? Может, лучше наврать этому замечательному человеку, что меня содержит какой-нибудь мужчина? Быть содержанкой, наверное, приличнее, чем спекулянткой. Эти мысли галопом промчались в моей голове, но все-таки я выдавила из себя правду, снабдив ее нелестными комментариями относительно «приземленного» характера моей деятельности.

На это Володя мне категорически возразил, что я просто не понимаю своей ценности: заниматься тем, чем я, способен далеко не каждый, и, согласно статистике, дар предпринимателя имеют всего лишь 5% населения. От этих слов у меня просто крылья выросли. По сути, тогда Володя дал мне путевку в жизнь, укрепив меня в мысли о том, что, во-первых, я занимаюсь достойным делом, а во-вторых, этим *нужно* продолжать заниматься. Оставалось только одно — убедить этого прекрасного человека обратить внимание не только на меня, но и на мой бизнес...

Володя, как говорится, долго сопротивлялся, но потом охотно согласился. Представляя свои изобретения в Аме-

рике, он оформил мне визу как своей помощнице, чтобы я могла увидеть, что все необходимые знания об устройстве индустрии и отрасли, а также полезные контакты легко можно получать на международных выставках.

Партнерство с Владимиром Степанкиным — важнейшая страница моей жизни. С ним я обрела смелость больших закупок, заключения контрактов, поездок на международные выставки с представлением там своей фирмы, начала взаимодействовать с крупными компаниями на внешнем рынке. Владимир открыл передо мной двери в другой мир — мир цивилизованного бизнеса. То, о чем я могла только мечтать, свершилось.

Вдвоем нам было удивительно легко, мы понимали друг друга с полуслова. Как ученому, Владимиру было очень важно реализовывать свои бесконечные идеи, а мне нравилось все это внедрять. Лет пять я, по-моему, просто молчала, впитывая, как губка, все, что он говорил, из всех сил стараясь быть его достойной ученицей. За десять лет нашего сотрудничества — с 1996 по 2006 год — мы достигли колоссальных результатов. К 1999 году мы твердо стояли на ногах и уже могли позволить себе некоторые бизнес-эксперименты. Большие возможности вовлекали нас в новые и новые проекты: почему бы нам не построить агрокомплекс, не открыть сеть ресторанов, не приобрести завод? И все это тут же начинало строиться, открываться, приобретаться... Делали мы все так быстро, что документы за нами не успевали. Сегодня мои экономисты, анализируя то, что происходило тогда в «Ледово», просто руками разводят: это был какой-то специальный вид бизнеса — бизнес-забег.

Непонятно только одно: куда мы так сильно торопились? Такими темпами недолго было и с дистанции сойти, к чему, собственно, все и шло...

Эхо со дна наперстка

В 2000 году я вышла замуж за Антона Копытина. Предложение пригласить его в бизнес сделал Владимир. Я серьезно сомневалась в разумности этого шага: слишком нежно и трепетно относилась к мужу, слишком дорожила нашими отношениями, чтобы подставлять их под удар. Известно, что близкие люди в одном бизнесе — не всегда лучший вариант. Однако, подумав, поняла, что Володя прав: нам, великим спринтерам, некогда заниматься такими «мелочами», как регулярный менеджмент. Тем более у Антона за плечами огромный опыт управления большим бизнесом, и вообще, мне его так и представили при первом знакомстве — гениальный менеджер.

Едва окунувшись в дела «Ледово», гениальный менеджер пришел в ужас... Он обвинил нас со Степанкиным в полном непрофессионализме, в том, что наши бизнес-планы — фикция, что мы влезли в кучу проектов, не удосужившись ничего толком ни рассчитать, ни взвесить. Он упрекнул нас именно тем, чем мы всегда так гордились — нашим удивительным умением делать все быстро. Мы оскорбились и посоветовали ему, раз он такой умный, самому идти и сделать как надо. И Антон стремительно бросился сдавать в эксплуатацию агрокомплекс, параллельно оформляя и разрешения на строительство, и собственность на землю.

Наводя порядок и создавая системность, Антон привнес в бизнес очень многое, но и у нас с Владимиром была своя правда... В общем, атмосфера была не из легких — тлеет конфликт между владельцами бизнеса и наемным директором, при этом самый большой дискомфорт испытывала я, став переводчиком между двумя этими мужчинами. Однако для меня это был благодатный период. После того как

Антон принял на себя определенный объем ответственности, я поняла, что рядом со мной наконец появился надежный человек, и позволила себе заняться собой. Родила еще двоих детей, окончила институт, занялась вокалом и хореографией, распрощавшись с целым арсеналом комплексов, а самое главное — полностью изменила свое отношение к себе и к окружающему меня миру, открыв для себя такую полезную науку, как психогенетика¹. У меня просто глаза раскрылись на многие вещи, в частности, стало совершенно ясно, почему все наши проекты не приносили ожидаемой высокой прибыли. Потому что к бизнесу я относилась, как к игре.

Любовь к азартным играм я унаследовала от своего отца и деда. Оба они были страстными картежниками и периодически проигрывались вчистую. Продувшись в «наперстки», я стала продолжателем «славной» семейной традиции. Да, после этого я запретила себе даже думать об азартных играх, но игрок во мне оставался жить и более того — управлял моим подходом к бизнесу. Не беда, если не выходит один проект, можно отыгратья на другом! Но, как известно, тот, кто страстно хочет отыгратья, все время проигрывает. Так «аукнулись» в моей жизни «наперстки».

Было и еще одно эхо из прошлого. В 2006 году Володя сообщил мне, что уходит, потому что чувствует необходимость заняться своей личной судьбой, ведь не только мне, но и ему надо самореализовываться, создавать свою семью. Объяснив все это, он практически в одночасье отбыл и из бизнеса, и из страны, то есть поступил так же, как я когда-то, сбежав от Юры и оставив на него все незавершенные сделки.

¹ Подробнее об этом см. в Главе 8. — *Прим. автора.*

Расставшись с Юрой, я начала новую историю и снова пришла к аналогичному результату, несопоставим был только масштаб предстоящих задач. Одна на другую наложилось сразу несколько финансовых сделок (как неудачный карточный расклад) и, чтобы рассчитаться по кредитам, нужно было отдать все полученные активы. Доигрались.

Дипломная работа

Знали бы те, кто отдавал свои голоса за то, чтобы назвать меня лучшей женщиной-предпринимателем 2003 года, что, приходя на прием к высокопоставленному чиновнику или даже просто к какому-нибудь гендиректору, я напрочь теряла самообладание, превращаясь в жалкое существо, краснеющее и бледнеющее перед боссом... Знали бы друзья нашей семьи, сколько слез я пролила, причитая, что недостойна такого прекрасного мужчины, как мой муж... Знали бы зрители на моих концертах, как до недавнего времени я была уверена, что не пою, а вою, и что мне заказаны любые выступления на публике, потому что у меня широкая кость, и вообще, когда всем раздавали ноги, меня обнесли...

Великое счастье, что к переломному для моего бизнеса 2006 году я так сильно изменилась. На пороге банкротства оказалась уже совсем другая женщина — любующаяся на себя в зеркало, разбудившая свои таланты, усыпленные в детстве, мудрая мать, любимая жена и благодарная дочь. Одним словом, женщина, достойная всего самого лучшего на свете. Чего ей бояться? Того, что у нее не получилось создать большой серьезный бизнес? Подумаешь! Значит, пришло время, во-первых, ответить за свои ошибки и фантазии, а во-вторых, начать заниматься чем-то другим.

Лишить меня главного — моих талантов, сил и опыта не может никто. Кроме того, пережив такие глобальные перемены в себе, я ни на минуту не сомневалась, что при желании можно изменить вообще все — любую ситуацию.

Я даже не поехала, а позвонила в банк (к слову сказать, приехав из крошечного Нижневартовска, я с огромным трудом научилась общаться по телефону) и очень жестко поговорила с банкирами, предупредив их, что мы не выполним их требования ни при каких обстоятельствах. После чего все стали ждать каких-нибудь страшных последствий.

НИЧЕГО.

Никаких гиперпроблем не возникло... Мы переписали договор, а через полтора месяца я перешла в другой банк, где меня профинансировали на абсолютно иных условиях. Итак, как только я повысила самооценку, тут же начал стремительно расти и мой бизнес.

До сих пор дух захватывает от того, что мы прошли такие реки и буераки лишь на одной внутренней вере. Тогда же осознать, что все случившееся — правда и что мы вышли из боя победителями, я смогла только месяца через три, когда открылась дверь и в мой кабинет влетел Степанкин, потрясая какой-то новинкой из нашего ассортимента и крича: «Ну ты даешь! Так ты не только не обанкротилась, а еще и новый продукт успела изобрести и на полки выложить?!»

На самом деле это было объяснением истинной причины его ухода. Решив, что я без пяти минут банкрот, Володя не хотел, чтобы это произошло «в его смену». Для меня это стало очень сильным откровением, и я поняла, что созрела для того, чтобы быть абсолютно самостоятельной в бизнесе.

У меня все получилось. После почти двадцати лет «взбивания молока» в горшке я добилась отличной, пер-

восортной сметаны. Мой бизнес в его нынешнем состоянии — просто грандиозен. На мой взгляд, успех «лягушки» из Нижневартовска, причина которого кроется не только и не столько в желании не сдаваться, работоспособности и т. д., а в том, что ей очень захотелось сбросить лягушачью кожу. Цветок внутри меня расцвел, и где бы я сегодня ни появлялась, люди говорят мне комплименты и все, к чему я прикасаюсь, оценивается очень высоко. Окружающий мир платит мне по тем счетам, которые я выставляю.

Свое первое высшее образование я получила в институте управления, и моя дипломная работа была посвящена агрокомплексу — тому самому, строительство которого завершал Антон. Профессура аплодировала моему докладу: я рассказывала не о модели, а об уже воплощенных инновациях. Наш агрокомплекс — уникальный объект. Это шампиньонный комплекс полного цикла (выстроенный, к слову сказать, по голландскому проекту в нашем русском селе, где люди до сих пор боятся дорогой техники). Во всем мире производство шампиньонов основано на разделении специализаций: одни делают компост, другие — гриб проращивают, третьи занимаются производством готовой продукции. «Ледово», благодаря огромному вкладу Антона, удалось объединить все в едином контуре — от производства компоста до замороженных упакованных шампиньонов. За десять лет мы смогли добиться того, что обычно совершается в течение двух-трех поколений.

А тому, как из маленького семейного бизнеса я «выросла» многомиллиардную компанию, будет посвящен мой диплом в РЭШ, которую я сейчас заканчиваю. Мой бизнес развивался как импорт-заменитель: сначала мы продавали импортные продукты, а потом, начав производство на собственных площадках, выбирали именно те продукты, которые, как мы понимали, иностранцы начнут привозить

нескоро (по тем или иным причинам им это будет невыгодно). С этой точки зрения мой личный вклад в создание в нашей стране культуры потребления морепродуктов более чем велик. Начав с реализации 2–5 тонн продуктов в месяц, мы пришли к 500 тоннам продаж собственных брендов, плюс 200 тонн в месяц производства и продажи других брендов. В этом году мы планируем продать 10 тысяч тонн только одних креветок.

Ключевые компетенции «Ледово» уникальны. С нуля создана регионально-логистическая сеть по продвижению продуктов питания с контролируемой температурой под собственными брендами. Сегодня это большая редкость, в мире не так много компаний, которые могут управлять несколькими температурными режимами: глубоким холодом — от минус 18° до минус 25° и легким холодом — от плюс 5° до минус 2°.

Управляя такими категориями, как морепродукты, замороженные овощи, охлажденные морепродукты и свежие шампиньоны, мы объединяем в себе несколько разных ключевых компетенций, включая внешнеэкономическую деятельность с развернутой логистикой закупок по всему миру («Ледово» закупает 90% сырья в самых разных странах).

Сегодня я открываю офисы моей компании в Гонконге и в Германии, и в самой ближайшей перспективе «Ледово» станет глобальной организацией — в данный момент идет процесс регистрации по мадридскому соглашению самого бренда «Ледово».

«Сальмон», «Снежана», Von Appetit, другие менее известные бренды — «Ледово» обладает несколькими торговыми марками. Сейчас наращивается дистрибуция по продаже и продвижению не принадлежащих компании торговых марок. Мы используем для их продвижения соб-

ственные каналы сбыта, в том числе производим для разных федеральных сетей частные марки. Это говорит о том, что компания зарекомендовала себя качественным и надежным производителем и поставщиком.

... Однажды мы со Степанкиным летели откуда-то в самолете и мне не спалось.

— Ты что? — спросил меня Владимир. — Такая уникальная возможность поспать, а ты все чего-то думаешь?

— Вот думаю, — поделилась я, — мы летим, а в это время у нас на воде на 2 миллиона крабовых палок... А вдруг они утонут?

— Что за ерунда! — рассмеялся Владимир. — Так не бывает! Спи давай...

«Сбросив» с себя груз ответственности, я спокойно заснула, а бедный Степанкин до Москвы не мог сомкнуть глаз, представляя, как идут ко дну контейнеры с крабовыми палочками...

Высочайшая персональная ответственность за свой успех и любовь к своему делу — прекрасное сочетание условий для бизнеса. Кто-то сказал, что фактически все продукты — это лишь белки, жиры и углеводы. Мне очень нравится осознавать, что, создавая продукты питания (выращивая шампиньоны и производя замороженные или охлажденные морепродукты), мы предлагаем людям легкоусвояемые белки, свежие и фантастически полезные продукты, способствующие очищению организма, его омоложению и т. д. Кстати, Владимир Степанкин до знакомства со мной не признавал пользу морепродуктов.

Повышать свою внутреннюю ценность, осознавать, что ты сам и твое дело важны, — единственный путь к выдающимся достижениям. Результат, к которому мы приходим в жизни — зеркало, мерило внутреннего успеха. Не верьте тем, кто говорит, что сегодня начать свой бизнес нельзя,

потому что «пирог уже поделен». Испокон веков это самое удобное объяснение, чтобы не делать следующего шага.

Когда-то мне очень помогло двигаться дальше мнение о том, что всего лишь 5% населения имеют дар предпринимателя. Сегодня я иначе отношусь к этой статистике. Предпринимателей подобное лестное утверждение, безусловно, всячески укрепляет и усиливает, но придумано оно не для них. Это крайне удобное объяснение для тех, кто не совершает дополнительных усилий, чтобы стать успешным и высокооплачиваемым.

Если у вас есть что предложить этому миру, спрос всегда найдется. Предприниматель живет в каждом из нас, ведь каждый что-то предпринял для того, чтобы появиться на этой земле...

ИТОГИ

- Продажи — базовый термин любого дела, будь то торговля морепродуктами, предоставление услуг или креатив. Умение качественно продавать товары, идею или свои знания и навыки — залог успешного бизнеса или карьеры.
- Неудача — часть успеха, еще один плюс в копилке нашего опыта, а также доказательство, что все ведет только ко благу: если внутреннее желание добиться цели было настоящим, жизнь так или иначе выведет вас на этот путь.
- Инициатива не наказуема, а вознаграждаема: пассивность обернется застоем, активность — бурной жизнью.
- Начиная новое дело, постарайтесь свести общение со скептиками к минимуму. В этот период вам как никогда понадобятся слова одобрения и похвалы, своего рода путевка в жизнь.
- Нельзя относиться к жизни и к бизнесу, как к азартной игре, думая, что если не получается один проект, можно отыгаться на другом. Тот, кто страстно хочет отыгаться, все время проигрывает.



- Никогда не впадайте в отчаяние при крупных или мелких финансовых потерях. Лучше подумайте о том, что именно привело вас к этому и что делать дальше. В любом случае никто не может лишить вас главного — ваших талантов, сил и опыта.
- Неприятности? Перечитайте на досуге книгу Джоэл и Чемпиона Тойч «Отсюда к великому счастью, или Как навсегда изменить вашу жизнь. Второе рождение». Мне эта книга когда-то помогла родиться заново.
- Повышать свою внутреннюю ценность, осознавать, что твое дело значимо, — единственный путь к выдающимся достижениям. Результат, к которому мы приходим в жизни, — зеркало, мерило внутреннего успеха.