



# Содержание

Об авторах . . . . .	3
Кому не стоит читать эту книгу . . . . .	4
Вступление . . . . .	5
<b>Глава 1.</b> Правила айкидо . . . . .	17
Грязь и директор . . . . .	27
Хоккейная лексика . . . . .	36
Жена и мусорное ведро . . . . .	40
Туфли для равновесия . . . . .	45
Три личности внутри нас. Важно . . . . .	53
Ресторан в коровнике . . . . .	70
<b>Глава 2.</b> Правила айкидо для жизни, работы и бизнеса . . . . .	85
Глаза и конфеты . . . . .	90
Вырвать себя из контекста . . . . .	99
Айкидо на работе . . . . .	105
Айкидо для бизнеса . . . . .	113
Музыкальный стартап . . . . .	119
1+1+1=12 тысяч долларов . . . . .	131
Новые горизонты . . . . .	134
Триста друзей и новая жизнь . . . . .	138
Только вперед . . . . .	146
Кровь для бизнеса . . . . .	150
Умный конструктор . . . . .	157
Ответ, который придет сам . . . . .	162
Салфетки и развод . . . . .	170
<b>Глава 3.</b> Мои советы предпринимателям . . . . .	177
<b>Заключение.</b> Что такое айкидо и что такое плохо . . . . .	187
Приложение. Айкипрактика . . . . .	196
Список литературы . . . . .	206



## Умный конструктор

Я — за максимальный аутсорсинг. Предпочитаю небольшие управляемые команды из 10 человек. Общаться с большим количеством людей и не терять собственные ресурсы сложно. А моя команда состоит из руководителей, которым я доверяю и делегирую основные задачи.

Одно время штат компании вырос до трех тысяч человек. Как-то мы собрались в очередной раз на летний корпоратив-тимбилдинг, и я понял, что я уже не всех этих людей знаю, да и они не все меня знают. Помню, мы с партнером сели за большой стол вместе с кучей народу. Чего только мы не выслушали о себе тогда! В принципе, ничего плохого, но это было не то, чего бы мы хотели. Я понял, что я не хочу такую компанию, мне это не нравится. Я хочу, чтобы компания была мобильной, гибкой и подвижной, чтобы ее структуру можно было менять, исходя из изменений внешних

---

Я - ЗА МАК-  
СИМАЛЬНЫЙ  
АУТСОРСИНГ.

---



обстоятельств: рынка, законов и так далее. Для этого нельзя обрастать слишком толстым слоем жира. Законы меняются очень часто, кризисы происходят регулярно, но эти изменения — новые возможности для молодых игроков. Чтобы компания была гибкой, надо, я считаю, как можно больше отдавать на аутсорсинг — чтобы заниматься только целевыми вещами.

В какой-то момент, в 2000-е годы, когда мы стали строить бизнес-центры, мы поняли, что для этого бизнеса нам требуется управляющая компания. Но тогда было еще много бандитов и рейдеров. Отдать свой объект в управление чужой компании в то время было равноценно тому, чтобы заранее с ним попрощаться. Это было очень опасно. Поэтому мы вынуждены были создать свою управляющую компанию, охранную и клининговую структуру, компанию по техническому обслуживанию. В итоге всю инфраструктуру, которая требовалась нам для управления зданиями, мы создавали сами. Так начали появляться региональные филиалы, например, в Москве и Екатеринбурге.

Лично я умею делать только то, что надо таким же людям, как я. Продавать продукт таким же, как я. Я ставлю себя на их место и понимаю, что им-мне нужно. Это люди, которые разбираются в бизнесе, заработали, а не украли свои деньги, имеют хороший достаток, семью, широкие интересы, читают книги, ходят в театры, музеи, на выставки.

Понимание, как живет эта категория, дает мне возможность продавать им услуги. Так родился и бизнес-центр, и наши жилые дома, и ресторан «Ферма Бенуа», и «Школа Бенуа». Потому что я понимаю, где и как они общаются, какие газеты читают, куда ходят и чего хотят. В результате складывается точное понимание, в какую обертку нужно упаковать мой продукт, чтобы мои потенциальные клиенты сразу распознали его ценность для себя. Я знаю, чего им не хватает. Но важно понимать: если правильного продукта нет, красивая обертка не поможет.

Вариантов, что я мог делать, чтобы начать бизнес, было множество, например, я мог пойти на аукцион

и купить там не старое здание, а кусок земли и строить на ней бизнес-центр с нуля. Или строить жилое здание в рамках долевого строительства. Но получилось так, как получилось. Я пошел на тот самый аукцион, там конкурировали шесть компаний, гораздо круче моей. Не было никаких знакомств и договоренностей, но в итоге я его выиграл.

Фокус заключался в том, что цена была не высокая, а реальная: это было имущество со своими проблемами, которые надо было решать. Но я был к этому готов. Так мы купили одно здание, второе, третье. Все они превращались в бизнес-центры и торговые центры. Каждое здание надо было перепроектировать, достроить, согласовать, ввести в эксплуатацию, запустить продажи и так далее.

Это была наша стратегия: скупать по хорошим и реальным для рынка ценам проблемные активы, реконструировать их, наполнять новыми смыслами и давать им вторую жизнь. Сейчас у нас другие интересы. Уже достаточно своих зданий, нам интересно развивать свою управляющую компанию,

мы открыли ресторан, школу, строим несколько гостиниц под брендом «Авеню Апарта».

Наша управляющая компания пережила довольно интересную трансформацию. В какой-то момент на рынке появились предприятия, которые профессионально занимались обслуживанием, клинингом и прочим. Все эти услуги стало выгодно отдавать на аутсорс: конкуренция среди них быстро возросла, качество услуг повысилось. Система штрафов и поощрений работала хорошо, рынок сложился, аутсорсинг стал прозрачным, понятным и настраиваемым.

В это время, в 2014 году, мы очень выгодно продали почти все подразделения, всю компанию, более крупному игроку. Уже тогда мы обслуживали не только свои БЦ и торговые центры, но и много сторонних. Мы сами работали как аутсорсеры.

В итоге мы оставили себе только управляющих, администраторов, бухгалтеров, финансовый и юридический отделы. Только «голову» организации,

а все остальные подразделения: охранников, уборщиц, технических специалистов — стали получать в качестве аутсорс-услуг. В результате штат из 3 тысяч человек сократился до нескольких сотен. Мы сильно сэкономили и получили возможность более гибко вести себя на рынке.



## Ответ, который придет сам



ПЕРИОДИЧЕСКИ  
ПОЛЕЗНО ДАЖЕ  
ПОТРАТИТЬ  
СВОБОДНЫЙ ЧАС  
НА ВДУМЧИВОЕ  
ЧТЕНИЕ ГАЗЕТ  
ИЛИ ВОООБЩЕ НИ-  
ЧЕГО НЕ ДЕЛАТЬ,  
ПРОСТО ПОСИДЕТЬ  
СПОКОЙНО, ЧЕМ  
ДЕЛАТЬ ЧТО-ТО, ЧТО  
МОЖНО ОТДАТЬ  
НА АУТСОРС.

Отдать какую-то работу аутсорсеру, то есть использовать чужую силу, — прием в стиле айкидо. Ты освобождаешься от определенной нагрузки, ответственности и ноши, становишься легче, чувствуешь себя более свободным и можешь перераспределять высвободившуюся энергию на что-то более эффективное. Периодически полезно даже потратить свободный час на вдумчивое чтение газет или вообще ничего не делать, просто посидеть спокойно, чем делать что-то, что можно отдать на аутсорс. Я могу ездить и заниматься объектами так, что