

АРКАДИЙ НОВИКОВ

# НЕПРАВИЛЬНЫЙ БИЗНЕСМЕН

БОМБОРА™

Москва 2019

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

*Книга очень талантливого предпринимателя рассказывает о его жизненной философии, видении и методах построения успешного бизнеса. Конечно, в ней много личного от Аркадия. То, как он ведет дела, вникая в детали и участвуя в процессе, — ключ к успеху проектов.*

*Эта бизнес-исповедь известного ресторатора — вызов расхожим представлениям о бизнесе. История человека, который силой своей воли достиг высоких целей. Реально шел за своей мечтой. Книга подкупила меня своей искренностью — Аркадий не скрывает трудности, которые преодолевал в начале пути, и тем самым показывает, что воля позволяет добиться высоких целей. Читатель почувствует масштаб личности автора — правильного бизнесмена!*

*Однозначно рекомендую книгу к прочтению, особенно начинающим и сомневающимся предпринимателям.*

*Леонид Богуславский,  
предприниматель, первый инвестор пяти компаний,  
ставших многомиллиардными: Yandex, Delivery Hero,  
Ring Central, Eram, DataDog*

*Так получилось, что у меня есть много близких людей из разных сфер — предприниматели, ученые, литераторы. И Аркадий Новиков совершенно не похож ни на кого из них. Анализируя, кто как начинал, кому что помогло, у кого была поддержка успешных в советское время родителей, кто оказался в нужное время в нужном месте, кто выжил в сложные времена, — я понимаю, что такой биографии, как у Аркадия, нет ни у кого. Он относится к моему поколению, которое жило очень активно. Однако в палитре знакомых и из того времени, и из времени сегодняшнего таких людей больше нет. Его биография вызывает огромное уважение. Достойна хорошего голливудского фильма о Золушке. Аркадий не имел особенного происхождения и действительно работал простым поваром в ресторане, который я посещал. Его карьера — настоящий взлет.*

*Федор Бондарчук,  
продюсер кино и телевидения, бизнесмен,  
основатель кинокомпании Art Pictures*

Аркадий Новиков любит то, чем занимается. Любит страстно. Всею душой. Обычно этого хватает, чтобы преуспеть и быть счастливым. Многим, но не ему.

Аркадий Новиков любит детали. Он не столько их любит, сколько вникает во все и каждую. От деталей дизайна до шероховатостей на металлических оконных угольниках. О кухне и сервировке стола и говорить нечего — за ошибки может зашибить. Многим подобного внимания к деталям хватило бы, чтобы преуспеть и быть счастливым.

Но не ему.

Аркадий Новиков полон энергии. Настоящей — витальной, неутомимой, созидательной энергии. Он не останавливается никогда, расширяет горизонты, строит новое, улучшает существующее. Многим этого жизненного тонуса хватило бы, чтобы преуспеть и быть счастливым. Но не ему.

Аркадий Новиков любит жизнь. Подлинную жизнь — семью, смех, путешествия, людей. Ему интересно всё и все. Он не боится проблем и испытаний. Любить их — не любит, но не боится. И делает из них для себя выводы. Он очень опытен и потому мудр житейски — «видит» людей и не любит повторять ошибки. Этого бы хватило любому, чтобы преуспеть и быть счастливым. Но не ему.

Аркадий Новиков никогда не успокоится, никогда не скажет удовлетворенно, что можно расслабиться и отдохнуть, никогда не утратит любознательность, интерес к людям и жизни. И вот этого ему хватит, чтобы преуспеть и быть счастливым.

Александр Роднянский,  
продюсер и медиаменеджер, основатель телеканала «1 + 1»

Есть немного людей, без которых непредставима Москва. Аркадий Новиков — в их ряду один из первых. И дело не только в том, что он в прямом смысле слова много лет кормит «москвичей и гостей столицы». Дело в ином — Аркадий за двадцать пять лет своей активной карьеры стал символом нового русского капитализма, символом успешности в нем, символом предпринимательской и человеческой мудрости. У него точно есть, чему поучиться. Поэтому надо читать и написанную им книжку.

Петр Авен,  
российский государственный деятель, предприниматель,  
коллекционер, председатель совета директоров  
Банковской группы «Альфа-Банк»

УДК 65.01  
ББК 65.290-2  
Н73

Автор-составитель *Михаил Комлев*

**Новиков, Аркадий Анатольевич.**

**Н73** Неправильный бизнесмен / Аркадий Новиков. — Москва : Эксмо, 2019. — 232 с. : ил. — (Бизнес. Как это работает в России).

ISBN 978-5-04-089403-1

Аркадий Новиков — успешный ресторатор, открывший более 70 заведений, годовой оборот группы его компаний превышает 200 млн долларов.

Новиков — бизнесмен, который сделал себя сам. Он родился в семье воспитательницы детского сада и инженера, детство провел в крошечной квартире площадью 28 квадратных метров, отслужил в армии. Как же получилось, что обычный парень, которого когда-то отказались взять на работу в McDonald's, основал крупнейший в России ресторанный бизнес?

Не стесняясь признаться в собственных ошибках, автор рассказывает, где взять стартовый капитал, как вести переговоры с партнерами и конкурентами, как масштабировать дело и выйти на зарубежный рынок. А главное — как при этом получать удовольствие от жизни и вести бизнес с человеческим лицом.

УДК 65.01  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-089403-1

© Текст. А. Новиков, 2018  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	7
ГЛАВА 1. ДЕТСТВО. ОТРОЧЕСТВО. ЮНОСТЬ .....	10
ГЛАВА 2. КАК ВСЕ НАЧИНАЛОСЬ .....	23
ГЛАВА 3. СЕМЬЯ .....	30
ГЛАВА 4. ПЕРВЫЙ РЕСТОРАН. ....	43
ГЛАВА 5. НОВЫЕ ШАГИ .....	54
<b>О ПАРТНЕРАХ</b>	
Как сообща ускорить развитие бизнеса .....	55
Место: «Клуб Т» .....	55
Место: «Бисквит», затем «Мясной клуб» .....	63
Место: «Ваниль» .....	68
Место: Nofar .....	77
<b>О БРЕНДЕ РЕСТОРАНА</b>	
Как использовать популярные названия	
и знакомые посетителям концепции .....	84
Место: «Узбекистан» и «Белое солнце пустыни» .....	84
Место: Vogue Café .....	86
Место: GQ Bar .....	89
<b>О ВАЖНОСТИ КОНЦЕПЦИИ</b>	
Как соединять, казалось бы, несоединимые вещи	
и получать вдохновение из ничего .....	94
Место: «Минсельхоз», затем Fumisawa Sushi .....	94
Место: «Страна которой нет» .....	96
Место: «Валенок» .....	98
Место: «Сыроварня» .....	99

<b>ОТ КОНЦЕПЦИИ К СЕТЕВОМУ ЗАВЕДЕНИЮ</b>	100
<i>Место: «Царская охота»</i>	100
<i>Места: «Елки-Палки»</i>	108
<i>Место: «Колбасный цех»</i>	113
<i>Места: «#FARIII»</i>	113
<i>Места: PRIME</i>	115
<b>КЛУБНЫЕ МЕСТА</b>	
<b>Как открывать заведения, в которые люди</b>	
<b>ходят не каждый день</b>	116
<i>Место: Grand Opera</i>	116
<i>Место: Mendeleev bar</i>	117
<i>Место: «Чердак»</i>	117
<b>ЗАВЕДЕНИЕ В СЛОЖНОМ МЕСТЕ</b>	
<b>Как использовать слабые места во благо</b>	119
<i>Место: «Мистер Ли»</i>	119
<i>Место: «Ауст»</i>	122
<i>Место: «Камчатка»</i>	123
<i>Место: «Чайковский»</i>	123
<b>ГЛАВА 6. РЕСТОРАН BOLSHOI</b>	127
<b>ГЛАВА 7. NOVIKOV В ЛОНДОНЕ</b>	134
<b>ГЛАВА 8. БИЗНЕС НА ЗАПАДЕ VS. БИЗНЕС В РОССИИ</b>	141
<b>ГЛАВА 9. КАК НАЧАТЬ АГРОБИЗНЕС В РОССИИ</b>	146
<b>ГЛАВА 10. ЛИДЕРСТВО И УСПЕХ</b>	162
<b>ГЛАВА 11. КАК ОТКРЫТЬ РЕСТОРАН С НУЛЯ?</b>	178
<b>ГЛАВА 12. БИЗНЕС-ПЛАН</b>	203
<b>ГЛАВА 13. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ</b>	208
<b>Заключение</b>	221
<b>Указатель</b>	225

# ВВЕДЕНИЕ

— Я уже седенький, и волос не так много, и глаз уже горит не так, как раньше, но горит, и, наверное, многим будет интересно услышать, как я создал свой бизнес и как я живу. Собственно, главная причина, по которой я решил рассказать эту историю, — желание помочь тем, кто только планирует свой первый стартап; объяснить, как заниматься бизнесом, а может быть, и самому не просто что-то вспомнить, а увидеть по-новому.

Я считаю себя неправильным бизнесменом. Правильный бизнесмен должен уметь делегировать какие-то свои обязанности, и общий менеджмент он строит немного по другому принципу. А я многие вещи делаю сам. Я часто думаю как ресторатор, а не как бизнесмен, не всегда хочу развивать свой бизнес больше, чем необходимо. А главное правило бизнеса — это его развитие. Я более чувствительный, чем нужно хорошему бизнесмену. Бизнесмены практичные, жесткие.

Я никогда не ставил перед собой цель открыть какое-то конкретное количество ресторанов, с определенным оборотом и прибылью. А бизнесмен ставит перед собой подобные амбициозные цели. Я по-другому представляю себе бизнес и веду его иначе. Иногда я беру на себя какие-то функции, которые могли бы выполнить мои сотрудники, например сам встречаюсь с людьми, с которыми могли бы встретиться они, до сих пор пробую все блюда в каждом ресторане перед его открытием, принимаю участие в дизайне, в организации работы. Когда вы делаете много ресторанов, это должна быть сеть. Если они все разные, это не совсем верно с точки зрения бизнеса. Невозможно успеть всегда и везде. Я пытаюсь это делать, но не считаю, что это правильно. В каком-то смысле об этом «неправильном подхо-

де» и пойдет речь в книге. А насколько он «неправильный» — решать уже самому читателю.

Я просто не хочу жить по-другому. Я хочу заниматься тем, чем я хочу заниматься. Я получаю от этого удовольствие, но понимаю, что это не совсем правильная бизнес-схема, так не должно быть.

Меня часто спрашивают, кем я являюсь сегодня. Я человек, который жил и живет достаточно интересной, непростой, насыщенной жизнью, может быть, иногда тяжелой, и занимается делом, в которое влюблен. Любой бизнес — нелегкий труд, но ресторанный один из самых сложных. Он связан с огромным количеством деталей, мелочей, тонкостей и эмоций. Нужно прямо-таки кожей чувствовать, как жить, как строить рестораны, как угодить людям. Слово «угодить», возможно, режет слух, однако оно очень емко передает суть работы ресторатора: доставить удовольствие посетителю — всегда самое важное. Вы должны попасть в цель, сделать так, чтобы брошенный вами шарик лег точно в лунку.

Я человек, переживший много разных потрясений, взлетов и падений. Я люблю жизнь, красивые виды, природу; я стараюсь находить и нахожу интересные стороны в самых тривиальных вещах. Меня радует, что я не теряю вкуса к жизни и способен восхищаться солнцем, тучами, травой, цветком, едой. Мне нравится, что во мне существует любовь. Она есть. Я равнодушен, безразличен, не пофигист.

Мне нравится общаться с людьми и нравится отношение большинства из них ко мне. Мои подписчики в социальных сетях практически никогда не пишут ничего плохого. Мне нравится, что мы с моими партнерами всегда находим общий язык. Несмотря на то, что мои коллеги разные, с разными характерами, все они, как мне кажется, относятся ко мне с уважением.

Мне нравится, что, если Бог есть, он ведет меня и помогает. Он помог мне выбрать профессию ресторатора. Правда, в кулинарное училище мне посоветовала идти мама. Но мне повезло получить эту профессию, потому что я люблю и понимаю ее. Мне нравится, что я люблю готовить. Сейчас я не особенно часто это делаю, но кулинария — моя отдушина, то, от чего я получаю удовольствие.

Спасибо, что есть силы, которые дают возможность делать одновременно тысячу дел и принимать верные решения. Спасибо родителям, которые подарили мне жизнь. Спасибо всем друзьям и недругам, которые воспитали и закалили.

Эта книга будет полезна людям, которые увлекаются ресторанами, кулинарией, а также всем тем, кто хочет заниматься бизнесом



*и не знает, с чего начать. Если она вдохновит кого-нибудь создать бизнес, влюбиться в свое дело, с уважением относиться к людям, начать готовить, полюбить искусство, творчество, я буду счастлив, пусть даже это будет всего один человек.*

*Одна из первых книг о бизнесе, которая попала ко мне в руки, когда я открывал первый ресторан, была книга Дейла Карнеги «Шесть способов располагать к себе людей». Когда я ее читал, то понимал, что это потрясающая книга, но методы, изложенные в ней, не сработают в нашей стране. И все же я запомнил одну очень важную для меня фразу, которую с тех пор несу по жизни: «Чтобы человек что-то сделал, нужно, чтобы он захотел это сделать».*

*И история появления этого желания для каждого очень личная. Кто-то просто хочет трудиться, кто-то хочет получить какое-то звание или должность, кто-то хочет открыть свой бизнес, кто-то хочет власти. У каждого человека своя мотивация и свои амбиции.*

*Я бы хотел, чтобы моя книга мотивировала вас, показав, что все возможно, все пути открыты, и даже из ничего можно сделать то, что хочешь, если точно представлять результат и много трудиться для его достижения. Все зависит лишь от трудолюбия, толики удачи и огромной любви к своему делу.*

*Надеюсь, эта книга поднимет вам настроение и даст определенный толчок на пути к вашей цели. Я буду рад узнать ваши впечатления о книге, помогла ли она кому-то в ведении бизнеса и жизни.*

*Я рассказал вам о самом главном: как я живу, как думаю, что делаю. Может быть, я не сказал всего, ведь жизнь длинная, и всегда остается, что добавить. Но я был абсолютно честен с вами. Я честно работаю и честно служу, для того чтобы доставлять людям удовольствие.*

## ГЛАВА 1

# ДЕТСТВО. ОТРОЧЕСТВО. ЮНОСТЬ

Я очень мало помню о своем детстве. У меня есть ощущение, что по каким-то причинам все эти воспоминания стерлись из моей памяти. Может быть, потому что детство не было таким уж счастливым, и я не хочу его помнить. А может быть, потому что я был *никакой*. С тем, кто ничего собой не представляет, ничего и не происходит. Не могу сказать о чем-то конкретном плохом, но и никакой особенной радости, связанной с детством, я не чувствую.

## Родители

Я родился в совсем небогатой семье. Родители мои москвичи. Папа — инженер-конструктор, воспитанный и добрый человек. Он болел полиомиелитом и очень страдал из-за своей инвалидности, старался быть таким, как все, пытался заниматься спортом. Вся его жизнь была борьбой.

Папа был очень спокойный, интеллигентный человек. Друзья у него были такие же. Они вместе ездили в туристические поездки. Помните фильм «Москва слезам не верит»? Там был герой, слесарь в НИИ. Вот папа и его друзья были такими.

А мама была совершенно другой, властной, со сложным характером. У нее не было высшего образования. Она работала в разных местах — воспитателем, завхозом, где-то еще подрабатывала, перебивалась, как могла.

Я смутно помню дом, в котором родился. Это был старый деревянный дом в центре Москвы с коммунальными квартирами. Когда мне было 4–5 лет, родители разошлись, мы разъехались. Папа уехал жить в район станции метро «Фрунзенская», а мы с мамой и бабушкой сначала жили на Плющихе, а когда мне было 6 лет, переехали жить в Матвеевское. Здесь я, по сути, и провел все детство. У нас была двухкомнатная площадью 28 квадратных метров. В одной маленькой комнате жила бабушка, в другой — мы с мамой. Мама устроилась работать воспитателем в детский сад, чтобы присматривать за мной.

Почему разошлись родители? Я думаю, все объясняется отсутствием достаточного количества денег и разницей в их характерах, окружении, подходе к жизни. В чем-то, вероятно, они не сошлись. Ссор не было, но даже их семьи не общались между собой. Честно говоря, я считаю, что это плохо и родственники должны общаться, хотя сам не общаюсь почти ни с кем из них. Наверное, это показатель того, что что-то было не так в нашей семье, что-то нездоровое.

После развода папа поселился в коммунальной квартире рядом с хлебозаводом на улице Доватора. Мне безумно нравилось ощущать запах свежее испеченного хлеба. Для меня запахи очень важны. И я обожаю хлеб. Наверное, аромат размятого в руках мякиша черного хлеба — самый вкусный запах на свете. Я всегда думал, что, если бы вдруг меня спросили, какой единственный продукт оставить на Земле, я бы выбрал хлеб. Очень люблю хлеб, хотя уже и стараюсь есть его меньше.

Поездки к папе — воспоминания о запахе хлеба и запахе холостяцкой квартиры. Мой папа готовил суп. Он покупал голяшку, ставил большую кастрюлю и варил бульон. Потом кидал туда морковь, лук, картошку, может быть, что-то еще, я помню лишь сам этот бульон и кусок нежнейшего мягкого мяса. Папа приносил с кухни закрытую кастрюлю, поднимал крышку, и изнутри шел пар от горячего бульона. Мы ели его в маленькой комнате. Я не помню конфет, сладостей, тортов, не помню ничего, кроме этой кастрюли.

Когда я приезжал к папе, я любил копаться в его шкафу. У шкафа был папин запах. Папа дома все время ходил в сандалиях, они застегивались на металлические застёжки, которые во время ходьбы звенели, как бубенцы. Из-за того, что он прихрамывал, они звенели еще больше, и он никогда не застегивал их до конца... Когда папе было



*Я тоже был когда-то маленьким*

65 лет, у него случился инфаркт, и он очень быстро умер. Папа рано ушел. Слишком рано.

У родителей были нормальные отношения. Я не видел никаких скандалов, когда они встречались. Да и из-за чего скандалить? Папа платил алименты, помогал маме. Он жил, что называется, на одну зарплату. Никаких дополнительных доходов не было. В то время многие пытались получить то, что называлось «нетрудовые доходы». Кто-то подфарцовывал, у кого-то имелись подпольные цеха. Люди всячески изворачивались, рисковали, чтобы жить более или менее неплохо. Наша жизнь была сложной. Папе нелегко приходилось в коммуналке, с общими ванной и уборной, с соседями-алкоголиками. Кто-то тебе все время мешает, кому-то — ты. Когда у меня появились первые деньги, мы купили ему квартиру в Солнцево. К сожалению, он успел пожить там всего три или четыре года.

У мамы моей жизнь тоже была нелегкая. Деловая, активная, сложная, она наверняка стала бы бизнесвумен, если бы в то время можно было заниматься предпринимательством. Казалось, она чувствовала себя неустроенной, недолюбленной, да, наверное, такой и была. Она не была красавицей; со всеми — и со мной — обращалась достаточно строго, даже бабушку всегда «строила». Какой-то особой ласки я не видел. Бабушка меня больше баловала. Она была добрая, хорошая, такой божий ангел. Экономная и умела вкусно готовить.

Я помню пионерские лагеря, в которые меня отправляли на лето, на несколько смен. Мама с бабушкой приезжали, привозили гостинцы. В лагере мне нравились танцы. Правда, очень мешала моя стеснительность, из-за роста в том числе. Маленький, худенький, щупленький. Тем не менее я помню музыку, ансамбли и девочку с рыже-золотыми волосами, которая мне нравилась.

Мы жили достаточно скромно. Мама получала какие-то копейки, бабушка была пенсионеркой. В общем, денег было немного. Конечно, мы не голодали, но времена были тяжелые. Всю одежду мне покупали в комиссионных магазинах, которые я ненавидел. Мама все время стояла в очередях, чтобы купить какой-нибудь дефицитный товар, и потом его как-то перепродавала. Обычно она брала меня с собой. Наверное, поэтому я с детства ненавижу очереди. У меня какая-то на них аллергия. Ненавижу очереди, ненавижу, когда люди лезут без очереди, ненавижу сам стоять и лезть без очереди.

Мама сдавала макулатуру, получала талончики, на которые покупала книги. За десять килограммов макулатуры тогда можно было купить хорошую редкую книгу. Я помогал собирать эту макулатуру по квартирам, домам, подъездам. Книги, полученные за макулатуру, стоят у нас дома до сих пор. Так мы и жили.

Помню, в детстве я мечтал о велосипеде. Но мечте не суждено было сбыться. Во-первых, ставить его в нашей крохотной квартире было негде. Во-вторых, как я понял гораздо позже, денег у мамы на подобные излишества тогда просто не было.

## Школьная пора

В школу, которая находилась недалеко от дома, я ходил с большой неохотой. Школьные годы не были для меня счастливыми: я был маленький, щуплый, плохо рос, а в любом классе всегда должен быть тот, кого принято обижать. Иногда обижают хулиганов, поганцев,

жадин. Я никогда не был ни тем, ни другим, ни третьим, тем не менее мне все время доставалось. Меня дразнили: «Всех румяней и белей — это Новиков еврей». Я обижался, пытался как-то бороться, драться, но это всегда заканчивалось тем, что меня куда-то волокли или били. Со мной все время что-то происходило. На всех рубашках пуговицы были зашиты по кругу. Их вырывали с клоками ткани. Костюм у меня был все время мятый, в пыли, потому что меня то и дело куда-то волокли.

Школьные учителя меня не особенно любили. У нас была очень хорошая классная руководительница, впрочем, разумеется, у нее были любимчики, и я к ним не принадлежал. Впрочем, за что было меня любить? Учителя обычно любят за успеваемость, за достиже-



Пионер



ния в спорте, общительность. У нас в классе была девочка Наташа. Ее отец привозил из-за границы пластинки, одноклассники устраивали вечера, обсуждали музыку. Наташа привозила проигрыватель, включали The Beatles или еще что-то модное по тем временам. Мне же все это было неинтересно. Наверное, я тогда еще до конца не родился. Я считаю, что моя жизнь началась ровно в 17 лет, после окончания школы. Если их вычтешь из того, сколько мне сейчас, то, наверное, это и будет мой настоящий возраст.

Мне нравилась математика. Хотя у меня не было каких-то суперуспехов, но этот предмет мне нравился больше всех. На физкультуре я стоял последний, в баскетбол и футбол не играл, потому что не дорос. У нас был очень спортивный класс, ребята занимали первые места на всех школьных олимпиадах. И только один я тянул всех назад. До десятого класса я получал оплеухи, потом понял, что надо пытаться что-то делать. Я даже не помню, кто мне подсказал, но я пошел в секцию карате рядом с домом. Моя мама была против этих занятий, а папа поддержал и ежемесячно оплачивал занятия. Когда мама узнала об этом, она сильно отругала отца. Я был худой и совсем дохлый, но полтора года до армии я упорно занимался карате.

Это стало первым местом в жизни, которое меня чему-то по-настоящему научило. Во-первых, теперь я мог за себя постоять, во-вторых, философия восточных единоборств мне тоже очень помогла. Думаю, то время, мое детство, меня закалило так же, как позже армия.

Я задумываюсь порой о том, что после всех событий моей юности из меня должен был вырасти либо злой, мстительный человек, либо, наоборот, вялый, безынициативный. Я был слабаком и учился средненько, на тройки. Очень тяжело, когда тебя обижают, а ты не можешь дать сдачи. В классе у нас были кандидаты в мастера спорта по гребле, баскетболисты, футболисты, волейболисты — кого только не было! И был я — никто. Возможно, причины всех тех негативных событий, которые со мной происходили, кроются во мне самом. Может быть, сверстникам со мной было неинтересно. Есть люди, которые поздно взрослеют, и я как раз из таких людей. У меня не было настоящих друзей. Были ребята, с которыми я учился и которые жили рядом. Я ходил к ним в гости, они ко мне, мы как-то общались, но нам было неинтересно вместе. Был между нами какой-то вакуум. Даже с родными у меня не было особого общения: мама не общалась с родственниками моего папы, а я с ними познакомился, когда уже отслужил в армии. Родственники со стороны мамы тоже по какой-то