

АРКАДИЙ НОВИКОВ

НЕПРАВИЛЬНЫЙ
БИЗНЕСМЕН

БОМБОРАTM

Москва 2019

[Купить книгу на сайте 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 многомиллиардовыми: Yandex, Delivery Hero,
Ring Central, Epam, 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*

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

Аркадий Новиков любит то, чем занимается. Любит пассионарно. Всей 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, созидающей 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»*

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

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 >>>](#)

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
О ПАРТНЕРАХ	
Как сообща ускорить развитие бизнеса	55
Место: «Клуб Т».....	55
Место: «Бисквит», затем «Мясной клуб».....	63
Место: «Ваниль»	68
Место: Nofar.....	77
О БРЕНДЕ РЕСТОРАНА	
Как использовать популярные названия и знакомые посетителям концепции	84
Место: «Узбекистан» и «Белое солнце пустыни»	84
Место: Vogue Café	86
Место: GQ Bar	89
О ВАЖНОСТИ КОНЦЕПЦИИ	
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

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

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

ВВЕДЕНИЕ

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,ластной, 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 свежеиспеченного 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 вариł 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 застежки, 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 гостины. 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 перепродаивала. 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 клоаками 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 вычесть 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 тянулся 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 вакум. 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