

**Владимир Моженков**

# **Бизнес по чуть-чуть**

**150 мелочей,  
которые помогут  
стать успешным  
руководителем**



**От автора  
бестселлера**

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

*Посвящаю эту книгу моей любимой супруге  
и верной спутнице Любви, с которой  
по чуть-чуть каждый день вот уже сорок лет  
мы движемся по жизни*

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

# Содержание

Предисловие, или Чуть-чуть № 1 .....	10
Самое главное .....	15
Аккумулятор .....	33
Экипаж .....	51
Торможение .....	81
Колдобины и ухабы .....	101
Коробка передач .....	115
Педаль газа .....	133
Навигатор .....	151
Приборная панель .....	167
Комплектация .....	193
Стаж вождения .....	205
ПДД .....	229
Курсовая устойчивость .....	241
Топливо .....	259
Соперники и попутчики .....	289
Техосмотр .....	319
ДТП .....	329
Снова самое главное .....	345
Об авторе .....	357

# Предисловие, или Чуть-чуть № 1

Если девушка согласилась прийти на свидание, значит, она, в принципе, не против узнать вас получше. Задача мужчины теперь — ее не разочаровать.

Если книга оказалась у вас в руках, значит, вы уже ее читатель. Теперь автору в первых же строчках нужно сказать что-то такое, что читатель хочет услышать. По крайней мере, так думают маркетологи. Они называют этот прием «захватом аудитории».

Но я не люблю приемов и манипуляций. Я предпочитаю действовать открыто — наверное, поэтому у меня не только в юности было все в порядке с девушками, но и потом очень повезло с женой. И, возможно, по той же причине моя первая книга «Ген директора. 17 правил позитивного менеджмента по-русски»\* в первый же месяц продаж стала бестселлером и сейчас уже напечатано 35 тысяч экземпляров, хотя в ней нет никаких «жареных фактов» и я не применял никаких хитрых приемов для того, чтобы она лучше продавалась.

Так что сейчас я буду вас разочаровывать. Зачем? Я хочу, чтобы «не мои читатели» положили эту книгу

---

\* Моженков В. Ген директора. 17 правил позитивного менеджмента по-русски. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. *Прим. ред.*

обратно на полку и купили себе что-нибудь более подходящее. А со мной остались только мои — те, кто для нее созрел, кому она жизненно необходима. Маркетологи говорят, что «хорошая книга — проданная книга». Я их всегда поправляю: «Хорошая книга — прочитанная книга». А еще точнее — такая книга, которая положительно изменила твою жизнь и тем самым тысячекратно окупилась своей розничной ценой.

Итак, разочарование номер один: в отличие от «Гена директора», который читается взахлеб, эту книгу вы будете читать медленно. Скорее всего, по одной-две страницы в день. Во всяком случае, я очень надеюсь на это. «Ген директора» — путешествие на скоростном поезде с периодическими остановками на самых важных станциях. «Бизнес по чуть-чуть» — пеший поход с рюкзаком за плечами. В своей первой книге я иду от общего к частному — рассказываю об эффективных ценностях, правильной бизнес-стратегии, предпринимательской философии. И иллюстрирую свои тезисы примерами из собственной жизни и деловой практики. «Бизнес по чуть-чуть» — это путешествие от частного к общему. В ней очень много конкретики, которая постепенно складывается в одну большую картину. Рисовать широкими мазками всегда проще, чем скрупулезно складывать пазлы, не правда ли?

Разочарование номер два: наверняка многие из моих «чуть-чуть» покажутся вам банальными и очевидными. Да, я мог бы устроить аттракцион неслыханной оригинальности и зашекотать читателя до колик своим остроумием. Но это было бы нечестно по отношению к нему. Потому что за те 25 лет, которые я работал

ГЕНеральным директором и был собственником в разных компаниях, я прочно усвоил, что самые ценные мысли и советы — это мысли и советы очевидные, которые в силу своей банальности не закрепляются в мозгу, сознание их игнорирует — и так до тех пор, пока эта «очевидность» не станет горьким опытом. Я постарался рассказать о таких «банальностях» через собственный опыт — для людей, которые умеют учиться на чужих ошибках, а не на своих.

Наконец, разочарование третье: у вас в руках вовсе не та книга, с которой можно просто весело провести время. После ее прочтения вам придется вступить с ней в серьезные отношения. Вам придется действовать. Совершать поступки. Внедрять в свою жизнь нужные и полезные вещи — через «не могу» и «не хочу», ведь любое развитие — это стресс. «Бизнес по чуть-чуть» — книга из тех, что становятся настольными, к ним обращаются снова и снова. Я специально писал ее так, чтобы в ней не было начала и конца, чтобы ее можно было читать с любой страницы, как «Книгу Перемен» («И цзин»), — и от этого она станет лишь полезнее. Потому что любой бизнес — это то, что делается по чуть-чуть, и успешная компания от неуспешной отличается лишь тем, что ее лидеры умеют видеть это «чуть-чуть», воспринимать его и внедрять. Прямо сегодня. Прямо сейчас.

Эта книга композиционно построена как руководство для автомобилистов, готовящихся к длинной гонке. В ней есть соответствующие главы: «Экипаж», «Торможение», «Педаль газа», «Приборная панель», «Курсовая устойчивость» и др. Идея книги мне пришла

в голову после разговора с одним из слушателей моего мастер-класса. Этот человек занимался автобизнесом, и я спросил у него:

— Какой у вас автомобиль?

— BMW X3, — ответил он.

— Хорошая машина! Но давайте подсчитаем... Сколько она сейчас стоит? Примерно два с половиной миллиона рублей, верно? Плюс КАСКО и ОСАГО — это еще около 150 тысяч. Резина — под сотню, если это runflat. Сервис — тоже не меньше сотни в год, даже при среднем пробеге. Заправка по три тысячи рублей раза два в неделю — то есть около 300 тысяч... Плюс налог на автомобиль. Плюс парковки, штрафы, автомойка... Да еще она постоянно теряет в цене — на 10–20 процентов в год. Итого суммарные годовые расходы на хорошую машину — почти миллион.

Нет, я не стал уговаривать этого парня переходить на каршеринг. Личный автомобиль — особое удовольствие, за которое можно платить, если у тебя есть деньги. Миллион так миллион. Но теперь с этой цифрой поставьте другую: сколько за тот же год вы вложили в себя самого? И не только в одежду, здоровье или маникюр, но прежде всего — в свое собственное развитие? Сколько вы купили книг, посетили лекций и семинаров, сколько у вас было встреч с новыми, интересными и умными людьми? А может, вы получили какой-то вдохновляющий опыт — прошли стажировку, пробежали марафон или хотя бы прыгнули с парашютом?

Если эта вторая цифра не равна нулю, значит, вы уже на верном пути. Но согласитесь, что это все-таки абсурд: вкладывать «в железо» по миллиону в год,

а в собственное развитие, в самый главный свой движок, на котором держится весь ваш бизнес и все ваше благополучие, — инвестировать на порядок меньше.

Я считаю, что как минимум десять процентов своего дохода нужно вкладывать в собственное образование и развитие, потому что это и есть кислородная маска, от которой зависит ваш бизнес. Помните, как стюардесса в начале полета демонстрирует спасательное оборудование: «Сначала наденьте кислородную маску на себя, потом на ребенка...»

Жизнь и благополучие «летательного аппарата», его экипажа и его пассажиров, который и называется «моя семья», «мои сотрудники», «мой бизнес», прежде всего зависят именно от вас!

Вкладывайте средства в лучшие книги, конференции, выставки, мастер-классы, аудио- и интернет-курсы, найдите достойного наставника...

Вот, собственно, я уже и сформулировал свое первое «чуть-чуть». Из них, как из молекул, и состоит эта книга.

Впереди еще 149 таких молекул.

Читайте и действуйте!



# САМОЕ ГЛАВНОЕ

*Предпринимательство — одно из проявлений фундаментального свойства человеческой природы — инстинкта созидания. Мы, предприниматели и менеджеры, — продаем ли мы кафельную плитку или занимаемся производством систем пожаротушения, — каждый день должны совершенствоваться. Только так можно выжить на рынке и обойти конкурентов. Бизнес — это вид спорта, в котором победить способен лишь тот, кто умеет развиваться сам и развивать свою команду. Я специально дал главам этой книги названия, которые ассоциируются с движением вперед на мощном болиде, чтобы вы ни на секунду не выбывали из гонки и не забывали это напутственное слово перед стартом.*

*Поехали!*

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

## Чуть-чуть № 2

# Надковерные игры

Возможно, вы видели, как ткут ковры. Завораживающее зрелище! Вроде бы ничего необычного не происходит: сидит обыкновенная женщина, быстро и точно производит какие-то незаметные, совсем не впечатляющие действия, вяжет узелок за узелком. Вы можете смотреть час, два, три — и не увидите результата. Проходит день, второй, третий — кажется, что все по-прежнему. Но пройдет год, и вот перед вами красивейший персидский ковер, который стоит баснословных денег.

Так же и руководитель: он завязывает незаметные узелки успеха каждый день, каждый час, каждую минуту. Еще одна встреча, еще одно совещание, еще одно решение... Кому-то со стороны эти действия могут показаться незначительными или даже бессмысленными. Но вот проходит несколько лет — и выясняется, что компания выросла вдвое, заняла первое место на рынке, готовится к IPO\*. Люди смотрят со стороны и думают: повезло! Никто не догадывается, какой адский труд стоит за этими достижениями.

---

\* IPO — первичное публичное предложение. *Прим. ред.*

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Отправляясь на работу, задумайтесь: знаете ли вы точно, что будете делать в этот день? Если не поминутно, то хотя бы по часам. Или понятны только первые два действия, а там «видно будет»? Если нет, то поставьте себе хотя бы три самые важные задачи и обязательно их выполните.

## Чуть-чуть № 3

# Когда надо нанимать Грефа

Первая стратегическая цель любого бизнеса — возврат и приумножение собственных инвестиций. Поэтому главный показатель вашей компании — это ROE (рентабельность собственного капитала).

На своих мастер-классах я всегда задаю вопрос: кто знает свой показатель ROE за прошлый год? Больше половины в ответ молчат — не знают. А те, кто поднимает руку, отвечают: шесть процентов... семь процентов... десять... семнадцать...

У меня в компании показатель ROE редко опускался ниже 25 процентов.

Мое мнение: рентабельность бизнеса должна равняться ставке банковского депозита плюс три процента минимум. Банк сейчас дает 8 процентов, добавляем еще три — то есть за 12–13 процентов ежегодной прибыли и выше я готов заниматься бизнесом. Меньше — ни за что.

Потому что меньше — это вообще не бизнес, а бег на месте с препятствиями. Сами подумайте: какой смысл работать по 12–14 часов в день, рисковать капиталом и здоровьем, если с таким же успехом можно просто отнести свои деньги Герману Оскаровичу Грефу в Сбербанк и получать ровно такой же доход, но без шума, пыли и суеты?

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Посчитайте рентабельность своего бизнеса. Если она ниже ставки депозита, то ответьте себе честно: ради чего вы мучаетесь? Может, лучше все-таки к Герману Оскаровичу обратиться?

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

## Чуть-чуть № 4

# Семь вершин менеджмента, которые надо покорить

За последние тридцать лет наука управления очень усложнилась и изменилась, причем не всегда к лучшему. На мой взгляд, самые интересные и ценные книги по менеджменту были написаны в 1990–2000-е гг. А сейчас многие авторы просто создают избыточные сущности, усложняют простое и упрощают сложное.

Я прочитал около тысячи книг по менеджменту, попытался систематизировать все, что узнал, и в итоге пришел к выводу, что у каждого ГЕНдиректора есть семь вершин, которые он должен покорить. Что же это за вершины?

Первая: иметь стратегическую цель.

Вторая: создать панель управления всей компанией.

Третья: собрать команду победителей.

Четвертая: оцифровать ее, каждый этаж ее системы, все ключевые бизнес-процессы.

Пятая: предложить правильную материальную мотивацию.

Шестая: разработать и внедрить оптимальные системы и правила работы сотрудников.

Седьмая: реализовать условия, в которых и компания в целом, и каждый сотрудник смогут развить свои сильные стороны.

Уверен: кто осилит эти семь вершин, тот сможет построить лучшую компанию в своей отрасли.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Посмотрите, что из перечисленного у вас в компании уже есть. Сделайте достижение непокоренных вершин своей главной целью в обозримом будущем.

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

## Чуть-чуть № 5

# Все яйца — в одну корзину

Я сейчас дам «неправильный» совет. Инвестируя что бы то ни было — деньги или усилия, — не нужно раскладывать все яйца по разным корзинам.

Да, я сам тысячу раз слышал поговорку, которая утверждает, что в бизнесе делать этого ни в коем случае нельзя. И тем не менее настаиваю: можно. Даже нужно! Ну, или так: не помешает что-то раскладывать и по другим корзиночкам, но основной объем яиц должен находиться в одной.

Говорят, что чем больше корзин, тем меньше рисков — ведь если неудачной окажется одна инвестиция, у тебя в запасе есть много других. Но мой опыт говорит об обратном: если у тебя много корзин, то риски как раз выше, что бы там ни утверждали бизнес-гуру. Практика показывает, что когда вы имеете много «заначек», то теряете способность сосредоточиться хотя бы на одной из них. А значит, вы просто распыляете свои силы и не оставляете шансов ни одной из инвестиций «выстрелить». Бизнес — это не зарытый в землю золотой слиток, а скорее капризный цветок, который надо постоянно поливать и подкармливать. Если вы посадили двести растений, то, скорее всего, у вас не хватит сил ухаживать за каждым, и они все завянут. А если



вы посадили всего одно, в крайнем случае два-три, все ваши мысли будут лишь о том, как его вырастить. Опять же вспомните: чтобы получить цыплят, яйца нужно высиживать — и удобнее это делать, когда они в одной корзине, а не в разных.

Так что принцип настоящего предпринимателя таков: все свои ресурсы вкладывайте в одно дело. Надо выбрать одну цель (один продукт или один бизнес), которая «вытянет» все остальное. А если и добавлять что-то новое, то в фарватере главной задачи. Например, я продаю рыболовные крючки, лучшие в России. Все приезжают за ними ко мне в магазин. Постепенно кроме крючков я начинаю продавать блесны, удочки, болотные сапоги, лодки... Но ни на секунду не забываю, что приезжают люди ко мне именно за крючками, а все остальные сопутствующие продукты покупают заодно.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Подумайте, что вас в вашем бизнесе угнетает? Нет ли в нем чего-нибудь лишнего, не вписывающегося в вашу картину мира? Задайте себе простой вопрос: а нельзя ли от этого лишнего просто отказаться? Пусть даже ценой временных убытков.

## Чуть-чуть № 6

# Рыба растет с головы

По многочисленным опросам, лишь 55 процентов работников российских компаний доверяют своим непосредственным руководителям. Причин тому, конечно, много, но все они так или иначе следствие главной: в нашей экономике доминируют «компании начальников», а не «компании лидеров».

Как стать лидером? Большинство людей на планете считают, что лидерство — это врожденный дар. Как музыкальный слух, который либо есть, либо нет. Родился лидером — за тобой пойдут люди. Родился серой мышью — не пойдут.

Я точно знаю, что это не так. Лидерство — это не талант, а навык, который нужно тренировать, чтобы пройти по верхней планке возможностей. В каждом из нас есть «ген лидерства». Ученые его нашли, расшифровали и даже дали название: ген rs4950. И этот навык можно развить так же, как умение водить автомобиль или способность пробежать марафон. Только вместо физических упражнений тут необходимы интеллектуальные усилия, надлежащий опыт и сформировавшийся авторитет. Хотя и занятия спортом тоже не повредят.

И при этом совсем не нужно быть Мартином Лютером Кингом или Тони Роббинсом. Публичная

харизма — вовсе не обязательный ингредиент лидерства. Я знаю много таких руководителей, которые ведут за собой команду, будучи сами по себе скромными, тихими и даже косноязычными. Люди идут не за теми, кто громко кричит, а за теми, кто дает им смысл жизни.

Я пока не буду развивать эту тему подробнее, она достойна отдельной книги. Просто задумайтесь над этим.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Прочитайте книгу Джима Коллинза «От хорошего к великому»\*. Особенно внимательно — те главы, которые посвящены «руководителям 5-го уровня».

---

\* Коллинз Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. *Прим. ред.*

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

## Чуть-чуть № 7

# Магнит и железная стружка

«Только у очень занятых людей бывает свободное время», — говорил знаменитый советский писатель и критик Виктор Шкловский. Здоровье и время — наше все, а время при этом — ценнейший ресурс.

Можно подсчитать количество секунд в году. Кажется, получается 18 миллиардов секунд. И вот представьте, они висят перед глазами эдаким сверкающим облаком, как их изображают в научно-популярных фильмах. Каждую секунду мы о чем-то думаем, вносим в эти думы энергию — а из наших мыслей получаются события.

Точнее, получается хаос событий, и придать ему правильный, конструктивный ход — очень трудная, часто невозможная задача. Человек, особенно в возрасте, с определенным жизненным опытом, которому не желает изменять, — слишком инертная система.

Для наглядности представим себе кучу железных опилок.

Когда появляется сильный магнит (суперцель), вся неподвижная куча вдруг приходит в движение, и железные стружки выстраиваются в прекрасные упорядоченные фигуры. Именно таким магнитом для коллег и должен быть настоящий руководитель. Заметьте,