

## Глава 6

### **Холдинг-шмолдинг**

В биографии великого американского коммерсанта Сэма Уолтона можно найти немало вдохновляющих примеров для подражания. Он добился небывалого успеха благодаря трезвому взгляду на действительность, завидной изобретательности и безграничному усердию.

Чтобы купить для магазина дамские трусы подешевле, Сэм Уолтон мотался на своем грузовичке с самодельным прицепом через два штата. Чтобы изучить технологии работы крупных компаний, проникал в штаб-квартиры поставщиков под видом мелкого торговца. Чтобы вдохновить своих сотрудников, заключал с ними рискованные пари. А если проигрывал, надевал гавайскую рубашку и юбку, шел на Уолл-стрит танцевать в таком виде посреди улицы на потеху публике.

Уолтон начинал с одного магазина в американском захолустье, но прощальную симфонию жизни этот деятельный чудак слушал владельцем огромной торговой империи Wal-Mart и одним из самых богатых людей Америки.

Когда он умер, под вывеской Wal-Mart работали многие сотни магазинов по всей стране, а сама сеть Wal-Mart стала таким же символом Америки, как Диснейленд и «Макдоналдс». Автобиография великого американского предпринимателя, однако, говорила при этом, что после того, как Сэм Уолтон открыл свой первый магазин, он проработал в нем семь лет, прежде чем ему удалось открыть второй.

Только после того как Федор пережил свой первый кризис, разобрался с кассовым разрывом и прошел своеобразную инициацию неплатежами, он начал по-настоящему понимать значение этого маленького факта в биографии великого американца.

Спустя полгода после открытия «Силы ума» начинающий предприниматель Федор Овчинников боялся даже думать о том, что значит семь лет работать в одном магазине. Что значит семь лет изо дня в день вот так бороться за выживание, не имея никакой уверенности в том, что твои усилия не обернутся разорением и крахом.

Еще пятнадцать лет назад первым русским коммерсантам требовалось куда меньше времени, чтобы сколотить капитал на руинах советского государства. И хотя зачастую капиталы тогда терялись с такой же скоростью, с какой создавались, выжившие в этой русской рулетке и во времена Федора оставались на коне. Начиная бизнес, он невольно равнялся на них. Настроился добиться успеха с такой же скоростью, пусть и не таким же путем.

Просто семь лет ему казались слишком большим сроком. Просто семь лет назад Сыктывкар был совершенно другим городом — тут даже не было торгового центра, в котором Федор теперь открыл магазин. И семь лет назад это была совершенно другая планета — на ней даже мало кто знал, что такое блог, и далеко не каждый хорошо себе представлял, что такое интернет. Да и сам Федор семь лет назад был совершенно другим человеком и в качестве главного в городе лимоновца ходил на допросы в ФСБ.

Федор теперь часто задумывался о том, как здорово было бы открыть второй магазин. Но, погружаясь в экселевские таблицы, которые он начал составлять после первого кассового разрыва, Федор каждый раз убеждался, что с такими

**Мы станем выдающейся компанией. Я пишу и говорю все это не ради красивых слов. Для меня это реальность. Я хочу, чтобы вы получили такую же уверенность в нашем успехе, какая есть у меня.**

Письмо Федора сотрудникам компании

долгами и такими продажами открыть второй магазин у него получится нескоро.

Надвигалось лето, и в городе с двумя Ы шел бесконечный дождь. Федор говорил себе, что дождь — это хорошо, потому что дождь способствует чтению, а значит, и продажам. Во всяком случае, когда Федор вспоминал моменты полного погружения в книги, оказывалось, что у него они всегда были связаны с дождем.

Дождь барабанил по крыше, когда он читал «Бесов» Достоевского, лежа в сарае у бабушки на старой раскладушке. Дождь бил по палатке, когда Федор читал «Сто лет одиночества» Маркеса, пережидая непогоду во время археологической экспедиции. Дождь стучал в окно его квартирки на улице Коммунистической, когда Федор перед открытием своего бизнеса закопался в книги о том, как достичь успеха.

Закуривая очередную сигарету на лестнице в Гарлеме и глядя на капли на мутном стекле, Федор думал о том, что его город благодаря бесконечным дождям можно смело считать столицей чтения. И еще он думал о том, что реальность сильно отличается от того, что написано в книгах о достижении успеха. Впрочем, может быть, это лишь проблема перевода с английского языка на русский.

В один такой вполне обычный дождливый день Федору позвонил незнакомец и сказал, что представляет крупный региональный Холдинг, и предложил пообщаться лично, поскольку есть тема для обсуждения. На встрече в кафе Lounge этот человек бегло рассказал о Холдинге и потом быстро перешел к сути дела: есть перспективные помещения под магазины, Холдинг хочет развивать книжный бизнес — приходи к нам работать.

Федор сказал: вы смеетесь? У меня свой магазин, где я сам себе хозяин. Зачем мне управлять чужим бизнесом?

За полгода он уже распробовал вкус свободы, хорошо знакомый людям, которые решаются взяться за свое дело. Если с самого начала у человека не выворачивает от него все нутро наизнанку, как правило, он ни за что уже не променяет этот терпкий вкус экзотического фрукта на унылые бизнес-ланчи обыкновенного клерка.

Встреча ничем не закончилась, но через несколько дней люди из Холдинга позвонили снова. На этот раз они предложили купить долю в «Силе ума», вложить деньги в развитие и, используя энергию Федора, построить большую сеть книжных магазинов по всей республике.

Иными словами, эти люди предложили Федору реализовать его мечту.

Прежде чем что-либо ответить, он навел о Холдинге справки. В Сыктывкаре тот считался большим и влиятельным, группе принадлежало несколько фирм на рынках телекоммуникаций, торговли электроникой, производства мебели. Возглавлял Холдинг генеральный директор крупной республиканской госкомпании. Правда, сам он не занимался оперативным управлением — розничную сферу курировал его зять, по совместительству депутат муниципалитета. Пообщавшись со знакомыми, которые работали с компаниями Холдинга, Федор понял, что эти люди не бандиты и не рейдеры, а вполне цивилизованные бизнесмены, которые стараются придерживаться западных корпоративных стандартов, чтобы при случае можно было продать бизнес серьезным федеральным или иностранным инвесторам.

В общем, это были серьезные коммерсанты, которые Федору показались чуть ли не олигархами. Во всяком случае в офисе у них гостей встречал секретарь. В переговорной стояли кожаные кресла. Молодому предпринимателю бросилось в глаза, что ногти хозяина, депутата Васи,

**Федор, готовься распротиться с бизнесом. Жаль, что тебя не учили не давать больше тридцати процентов в обмен на инвестиции.**

Комментарий в блоге Федора

покрыты лаком. Он вертел в руках ручку за двадцать тысяч долларов (о цене ручки Федору было сказано мимоходом). В отличие от Федора Вася учился бизнесу в Москве и имел диплом МВА.

У этих людей явно водились деньги, и при всем этом они не претендовали на то, чтобы управлять компанией. После некоторых колебаний Вася согласился разделить бизнес пятьдесят на пятьдесят. И хотя Федор осознавал, что схема рискованная, он решил, что это шанс и его нельзя упускать.

Федор видел вокруг себя многих предпринимателей, которые не могли выбраться из тесного лабиринта малого бизнеса и до конца дней, кажется, обречены были оставаться владельцами киосков, ларьков или конторок, арендующих секции со столом и стулом в дешевых торговых центрах. Он считал, что способен на большее.

Сделка растянулась на многие дни. Решили, что Федор вложит в новую компанию все активы своего магазина, а партнеры внесут эквивалентную сумму живыми деньгами, а дальше будут кредитоваться. Поэтому первым делом нужно было провести инвентаризацию и оценить все товарные запасы и мебель. В магазин «Сила ума» и в бичовский уголок приехали менеджеры Холдинга, чтобы провести ревизию достижений начинающего предпринимателя Федора Овчинникова. Достижений насчитали на миллион. После этого юристы стали писать договор. Когда документы были готовы, Федор приехал в офис Холдинга и подписал толстую стопку бумаг. «Партнерство пятьдесят на пятьдесят — это как брак, — сказал депутат Вася. — Нужно, чтобы у нас был счастливый брак».

Вступление «в брак» позволило Федору решить проблему с НДС: он не мог соскочить с упрощенки самостоятельно, но налоговая принудительно снимала предприятие

с упрощенной системы, если другая компания покупала больше четверти фирмы. Освободившись от налоговых проблем и получив финансовый рычаг, Федор принялся строить большую компанию с энтузиазмом человека, которому доверили подготовку первого межгалактического перелета.

Надо было торопиться и как можно скорее захватить рынок: знакомые риелторы сообщали, что крупные федеральные книжные сети уже ищут место под свой первый магазин. Федор хорошо понимал, что первого успеха без копейки в кармане он добился только из-за отсутствия настоящей конкуренции. Своими деньгами, своими технологиями, своим безграничным ассортиментом и низкими ценами федералы просто размажут его по стенке.

Над местом для второго своего магазина Федору долго думать не пришлось. В двадцати минутах езды от столицы республики находился город-спутник Эжва. Хотя формально Эжва была вовсе даже не городом, а районом Сыктывкара, эжвинцы жили своей жизнью, выбирались в центр не так часто, как говорили, а книжных магазинов у них при этом не было ни одного.

Наладить доставку книг в Эжву представлялось не таким сложным делом, да и контролировать такой магазин было бы намного легче, чем магазин в любом другом городе республики, где расстояние между более-менее крупными населенными пунктами почти всегда исчислялось сотнями километров.

Проблема, однако, заключалась в том, что Эжва появилась на свет вокруг целлюлозного предприятия, люди жили там хорошие, но простые, да и было их не так чтобы много: тысяч семьдесят. Федору представлялось очевидным, что открывать интеллектуальный книжный магазин там бесполезно.

## Порвешь их, как тузик грелку!

Комментарий в блоге Федора

Выбор был прост. Либо сохранить верность мечте о красивом магазине интеллектуальной литературы и тогда забыть про Эжву, сдать город федералам и упустить возможность расширить бизнес. Либо отступить от задуманного и принять идею о том, что настоящий коммерсант создает бизнес не для себя, а для людей. И если женщинам нужна книжка про то, как домохозяйка становится детективом и расследует дело о похищении свекрови, значит, такую книгу и надо продавать. А если мужчинам нужна книжка про то, как майор спецназа попадает в Древнюю Русь и крошит печенегов, значит, такую книгу и надо ставить на полку. И не надо подсовывать мужчинам и женщинам вместо этого разное интеллигентское фуфло.

Неожиданно для себя Федор осознал, что хочет быть успешным предпринимателем куда больше, чем владельцем одного красивого магазина, который каждый день вынужден бороться за выживание. Он вошел во вкус, ему понравилось профессионально расти и расширяться. Он решил открыть в Эжве не «Силу ума», а магазин массовой литературы под новым именем, хотя еще полгода назад мечтал совсем о другом.

Он и сам не заметил, как быстро стал идти на компромиссы, которые до появления Холдинга считал недопустимыми.

Федор обещал партнерам, что к концу года сделает их компанию лидером книжного рынка республики, чтобы потом уже двинуться на федеральный уровень. Он настолько серьезно относился к этим планам, что цветовую гамму будущей сети магазинов «Книга за книгой» подобрал так, чтобы отличаться от любой другой книжной сети, которая существовала тогда в стране.

Место для третьего магазина Федор начал искать, еще не открыв второй. Теперь, когда у него были деньги, он мог

уже найти место в центре не на шестом этаже, а прямо на первой линии. Поиски места для этого третьего магазина и привели его в кабинет к Вадиму Павловичу Корнеюку, который в городе был известен многим просто как Палыч.

Вадим Павлович приехал в Сыктывкар из Тбилиси. В начале девяностых в его родном городе электричество давали на час в сутки, а люди разбирали паркет, чтобы отапливать дома. Когда Корнеюк принял решение бежать, его жена была уже на восьмом месяце. Далекий и холодный Сыктывкар, встретивший его тридцатиградусными морозами, он выбрал только потому, что тут жили родственники.

Город с двумя Б1 с деревянными домами и хмурыми жителями после столицы Грузии показался ему жопой вселенной. Но через месяц жена родила, и нужно было как-то выкручиваться. Начинал Палыч с челночной торговли. Поездом приезжал в Москву, переждал ночь на вокзале, потому что не было денег даже на общежитие, да и боялся грабежей и разбоя, а когда открывалось метро, ехал на рынок и с товаром возвращался в Сыктывкар, где сдавал шмотки местным торговцам.

Неизвестно, какие за этим последовали лихие приключения, но спустя десятилетие он был уже влиятельным и авторитетным коммерсантом. Владел в Сыктывкаре самой разнообразной недвижимостью и принадлежал к тому типу людей, которые всем маркам одежды предпочитали Dolce & Gabbana, а всем моделям телефонов — Vertu.

Когда Федор еще работал в рекламном агентстве, он пытался выйти на Корнеюку, чтобы предложить ему рекламные услуги, но тот даже не стал тратить на Федора время и довольно бесцеремонно завершил разговор. Однако теперь, когда Федор хотел арендовать у него помещение



**Это больше похоже на конец, чем на новый этап. «Сила ума» для меня ассоциировалась раньше с идеей, экспериментом, а сейчас тупо бизнес, бабло, проценты.**

Комментарий в блоге Федора

на улице Карла Маркса, Вадим Павлович, наоборот, отнесся к Федору довольно радушно.

Просто представивший Федора риелтор был читателем и даже поклонником блога «Сила ума», и он рассказал Палычу, что Овчинников — не просто очередной арендатор, а молодой инновационный предприниматель. А Корнеюк уважал людей с головой — он даже держал на столе среди бумаг диплом об окончании института с приложением, где стояли одни пятерки. Чтобы показать при случае каждому гостю, что и хозяин офиса не дурак, а человек с образованием.

Как и в офисе Холдинга, у Палыча в кабинете стояли кожаные кресла и диваны. На специальной стойке лежал самурайский меч. Принимая молодого предпринимателя, Корнеюк картинно хлопал в ладоши и кричал: «Алла! Фрукты!» Алла приносила фрукты на блюде. Вадим Павлович громко критиковал их качество, Алла уносила блюдо, приносила новые.

Несмотря на фрукты и симпатию к молодому напористому предпринимателю, Палыч на переговорах настезь открывал окно, хотя на улице было холодно. Как потом узнал Федор, это у него была такая тактика. Вадим Павлович считал: если гость на переговорах чувствует себя неуютно, ему хочется поскорее уйти, и тогда он скорее согласится на не самые выгодные условия. Федор мерз, но пытался до последнего отстоять свои позиции, нахваливая книжный магазин. Помещение было хорошее, тем более хозяин брал на себя ремонт. Молодой предприниматель Федор Овчинников и опытный коммерсант Палыч ударили по рукам.

Эта сделка, впрочем, принесла Федору немало хлопот. Вадим Павлович оказался не только фактурным коммерсантом, но и дотошным и деятельным строителем, который постоянно фонтанировал идеями. Федору приходилось все

время лавировать, чтобы и не обидеть более опытного и авторитетного предпринимателя, и отстоять свое мнение.

Однажды Корнеюк зашел в помещение будущей «Книги за книгой», когда сотрудники Федора монтировали музыку для магазина. Хозяину показалось, что с ним недостаточно почтительно поговорили. Он накричал на сотрудников книжного магазина примерно так, как привык кричать на своих подчиненных. Когда Федор узнал о случившемся, он позвонил Вадиму Павловичу. Тот наорал и на Федора. Тогда Федор сказал, что расторгает договор. Потому что нецивилизованно вы общаетесь — как с вами иметь дело? Так сказал молодой предприниматель Федор Овчинников опытному коммерсанту Палычу.

Иван Дегтярев считал Федора талантливым выдумщиком и интеллигентом, который в принципе неспособен ворочать дела, отжимать партнеров и вести бизнес, тем более в такой стране, как Россия, в таком городе, как Сыктывкар. Федор и сам, может быть, не был уверен в том, что сможет на равных общаться с важными дядьками, и не ожидал от себя, что сможет дать Палычу отпор. Но оказалось, что все не так сложно, если следовать здравому смыслу.

А здравый смысл подсказывал, что нельзя позволить переступить черту, иначе потом уже не заставишь себя уважать. Вадим Павлович привык к таким выходкам только потому, что не встречал прежде сопротивления, и в чем-то он напоминал Федору его дядю: за броским реквизитом, который тот притащил из девяностых, Федор мог при желании разглядеть в нем умного, думающего человека.

Через два часа Вадим Павлович перезвонил и извинился. Он признался, что никогда раньше не извинялся. Пообещал, что теперь все будет цивилизованно. Федору показалось, что фраза про нецивилизованность его сильно задела. Эпизод

**Розничный магазин «Сила ума» работает в Сыктывкаре уже больше семи месяцев. Средний оборот за это время составил 394 463 рубля в месяц.**

Блог Федора

остался в прошлом, и вскоре на Карла Маркса открылся книжный магазин «Книга за книгой».

Расширяя сеть, Федор понял, что ему нужно переосмыслить всю систему работы. У компании, например, прежде не было склада: книги сразу доставлялись в «Силу ума», а затем и в «Книгу за книгой». Однако без склада невозможно гибко управлять ассортиментом: не создав запаса товара, нельзя быть уверенным в том, что полки не опустеют. Без склада нельзя внедрять современные системы учета, потому что приемкой и учетом должны заниматься специально выделенные для этого люди, а не продавцы. Наконец, без склада невозможно начать экспансию в другие города, потому что нужен перевалочный пункт для сортировки и перераспределения поступившей от поставщиков номенклатуры.

Федор стал искать помещение под настоящий склад, а не бичовский уголок, который у него был до этого для сортировки книг под «Ассорти».

Организация логистического узла оказалась делом хлопотным, сложным и увлекательным. Федору предстояло не только набрать и обучить новых сотрудников и организовать приемку и отгрузку, но и создать сложную систему автоматического учета поступившего товара, чтобы склад мог переваривать объемы, рассчитанные на сеть из нескольких магазинов, а для этого надо было писать сложную надстройку к программе бухгалтерского учета «1С».

Складские помещения в городе с двумя Ы располагались на двух улицах. Одна называлась Огородной, другая Колхозной. Федору удалось найти подходящее помещение на Огородной среди других магазинов-складов, торгующих самым разнообразным товаром — от парниковой пленки до сотового поликарбоната. Хозяином был армянин, который

всем представлялся Фердинандом. Когда Федор подписывал договор, он узнал, что настоящее его имя было Ильич Корленович, причем Корленович было фамилией. Впрочем, с некоторыми странностями Фердинанда Корленовича легко было смириться: Фердинанд был куда менее сложным арендодателем, чем Вадим Павлович. Главным в отношениях с ним было научиться вежливо отказываться от очередного приглашения вместе съездить на шашлыки.

Помещение у Фердинанда было достаточно просторным для того, чтобы на первом этаже устроить склад, а на второй перевести офис из Гарлема. Кроме того, в соседние магазины и склады постоянно ходили люди, и поэтому здесь многие торговали в розницу, продавая светильники и беляши. Федор тоже открыл при складе маленький розничный магазинчик. И хотя потолок в новом офисе лежал буквально на голове, а в кабинетике Федора имелось только одно маленькое окошко, после Гарлема он казался дворцом.

Мечта Федора о большом бизнесе буквально на глазах становилась реальностью. Он не проработал и года, а уже имел четыре магазина и готовил настоящую республиканскую экспансию. Если бы ему удалось сохранить такую скорость развития хотя бы на три года, он бы стал самым удачливым коммерсантом своего города. Поэтому, отправляясь на встречу с партнерами, где нужно было подвести итоги работы, Федор немного волновался, но при этом понимал, что он заслужил одобрение компаньонов.

Все лето он носился как угорелый. Открывал новые магазины. Мотался на стройки к Палычу. Перевозил офис из Гарлема в новое помещение, открывал склад, создавал новую систему логистики и закладывал тем самым базу для создания большой региональной сети. За каких-то несколько месяцев благодаря его усилиям компания из маленького

Сентябрь 2007 года:  
16 сотрудников;  
27 лет средний возраст;  
4 магазина;  
238,6 квадратного метра торговых площадей.  
Блог Федора

магазинчика превратилась в сеть. Федору казалось, что он проделал достойную работу.

На собрании акционеров, однако, все пошло не так, как он рассчитывал. Депутат Вася, с которым у него сложились вполне дружеские отношения, неожиданно заявил Федору, что ожидал совсем других показателей. Компания-то убыточна. Где наши деньги? Где прибыль? Где капитализация?

Обвинения звучали абсурдно: нельзя быть прибыльным, когда строишь сеть и инвестируешь деньги в рост. Федор стал защищаться, и встреча партнеров быстро превратилась в перепалку.

Федор отвечал, что операционно каждый отдельный магазин вполне рентабелен. А депутат говорил, что его не интересуют операционные показатели отдельных магазинов. Федор напомнил, что книжный бизнес — не нефтяной и невозможно в нем за полгода окупить вложения и получить сверхприбыли. А депутат говорил, что речи о сверхприбыли не идет — нет ведь вообще никакой прибыли. Федор предложил обсудить любые допущенные ошибки и сказал, что готов выслушать любые конкретные предложения. Конкретных предложений у депутата не было, на ошибки он указать не мог.

«Я готов учиться у любого человека, который может управлять в республике книжными магазинами лучше меня, — покажите мне этого человека», — сказал Федор. Депутат показать человека не смог и вынужден был отступить. Федор понял, что его критиковали не ради того, чтобы принести пользу общему бизнесу, а только для того, чтобы он чувствовал себя виноватым.

Получать выговор было тем обиднее, что депутат Вася сам-то не торопился выполнять условия их соглашения. В начале лета компаньоны договорились, что Федор будет

строить сеть, используя финансовый ресурс Холдинга. Деньги должны были поступать в виде займов от входящих в Холдинг компаний или же банковских кредитов под залог активов Холдинга. Но у депутата не существовало никакого финансового плана, и свою часть работы он делал не то чтобы очень аккуратно. Когда доходило до дела, вдруг оказывалось, что обещанных денег нет и надо подождать — неделю, другую, месяц.

Депутат Вася, судя по всему, вообще относился к своим обязательствам без лишней трепетности.

Так, помимо публичной борьбы за народное благо и частной деятельности по повышению собственного благосостояния он увлекался еще и бальными танцами и однажды, когда ему понадобились танцевальные туфли, попросил Федора купить их по случаю в Москве. Федор, разумеется, туфли купил, однако при передаче денег за них не получил.

Депутат, кажется, думал, что возвращать деньги за туфли необязательно. Он как будто удивился, когда Федор попросил отдать ему сумму, указанную в чеке, и сослался на то, что просто нет при себе таких денег. Федор предположил, что Вася думал, будто ему будет сделан такой подарок, и подобные подарки преподносят ему время от времени остальные директора входящих в Холдинг компаний. Может быть, поэтому Федору пришлось несколько раз напоминать о долге: депутат протанцевал в новеньких туфлях больше месяца, прежде чем все-таки вернул деньги.

Близкое знакомство с хозяином всего Холдинга оказалось не более приятным. В конце года Папа (а именно так называл его Вася) сошел со своего чиновничьего олимпа и лично приехал в офис одного из собственных предприятий, чтобы проинспектировать работу теневых фирм, бизнес которых, как правило, держался на контрактах госкомпании, которой

Папа и руководил. Так, в Холдинг входила мебельная фирма, которая поставляла госкомпаниям мебель, а также охранное предприятие, которое оказывало госкомпаниям охранные услуги, и даже столовая, которая столовала сотрудников госкомпаний.

Когда Федор приехал на место, он увидел толпу людей, которая дожидалась своей очереди, потела и нервно курила. Это были директора предприятий Холдинга. Федор понял, что он был чуть ли не единственным относительно независимым партнером, потому что его бизнес не зависел напрямую от контрактов госхолдинга. В этом Федор даже нашел что-то хорошее: значит, партнеры не дураки и понимают, что такая система неустойчива, пытаются измениться, начинают сотрудничать с независимыми коммерсантами.

Однако когда очередь дошла до Федора, стало понятно, что Папа относился к нему не как к равноправному партнеру, а как ко всем остальным людям из этого коридора, то есть как к одному из своих подчиненных. Федор решил не тратить времени на развенчание его иллюзий, а просто рассказал о том, что сделано за год и какие свершения предстоят в новом. «Хорошо», — сказал Папа и отпустил его с богом. Бремя лежащих на нем лет, наполненных интригами и борьбой за власть, сделало его крайне немногословным. За весь разговор он едва выдал три предложения. Депутат Вася, ерзавший рядом на стуле, явно испытал облегчение, что отчет строптивного компаньона начальнику и тестю прошел без проблем.

Федор покинул помещение со смешанными чувствами. С одной стороны, никакой катастрофы не случилось. С другой стороны, Федору стало абсолютно ясно, что он и партнеры слишком разные люди.

Он понял, что у великого американского коммерсанта Сэма Уолтона имелись веские причины на то, чтобы не искать партнеров с большим мешком денег, а терпеливо работать семь лет, прежде чем открыть второй магазин.

Впрочем, дело было сделано — что теперь стенать? Нужно было трудиться дальше. Впереди Федора ждала большая работа, правда, не озаренная уже, как прежде, светом великой надежды, а залитая отравой сомнений.

Впереди Федора ждала Воркута.