

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Николай Мрочковский
Андрей Парабеллум

Бизнес. Перезагрузка

Как вывести из крутого пике бизнес,
который казалось бы спасти
уже невозможно

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»

Москва, 2012

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 82-311.2; 65.011
ББК 84(2Рос=Рус)6-44; 65.291.21
М88

Мрочковский, Н., Парабеллум, А.

М88 Бизнес: перезагрузка. Как вывести из крутого пике бизнес, который казалось бы спасти уже невозможно / Николай Мрочковский, Андрей Парабеллум. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 248 с.

ISBN 978-5-91657-494-4

Вернувшись из отпуска, владелец небольшой торговой компании Сергей обнаруживает, что партнер «увел» его бизнес вместе с клиентами и большинством сотрудников. Товара на складе почти не осталось, денег нет, понимания, как спасти дело, тоже. По рекомендации одного из друзей Сергей обращается за помощью к специалисту по спасению терпящих крах компаний. Советы наставника помогают ему не только удержать свой бизнес на плаву, но и значительно увеличить его прибыльность.

Эта книга — не просто увлекательный бизнес-роман, а еще и практическое руководство по развитию бизнеса. Шаг за шагом вместе с главным героем вы будете осваивать правила антикризисного управления и учиться выводить свой бизнес на новый уровень.

Книга будет полезна в первую очередь владельцам и директорам компаний, директорам по продажам и маркетингу, а также тем, кто только собирается начать собственное дело.

УДК 82-311.2; 65.011
ББК 84(2Рос=Рус)6-44; 65.291.21

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-91657-494-4

© Мрочковский Н., Парабеллум А., 2012
© ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Содержание

Предисловие	6
От авторов	8
Глава 1. Добро пожаловать домой, или День плохих сюрпризов	10
Глава 2. Если друг оказался вдруг.	18
Глава 3. Это только бизнес!	25
Глава 4. Мафия бессмертна	35
Глава 5. Силы небесные, силы земные	45
Глава 6. Тьма сгущается перед рассветом	51
Глава 7. Первый шаг от края пропасти	60
Глава 8. Секрет подковы, или Формула успеха	66
Глава 9. Общий сбор	82
Глава 10. Принцип конвейера, или Три звена продаж	91
Глава 11. Трудовые будни	104
Глава 12. Кадры решают все	109
Глава 13. Самая страшная цифра в бизнесе	125
Глава 14. Самолет, летящий к счастью	138
Глава 15. Как правильно поднять цены	149
Глава 16. Увидеть лес за деревьями	155
Глава 17. Болото текучки и как из него выбраться	172
Глава 18. Крысиные игры	181
Глава 19. Долгожданный отдых	186
Глава 20. Налетай, подешевело	194
Глава 21. Новые факторы успешных продаж	200
Глава 22. Что нас не убьет — делает сильнее!	208
Глава 23. Улыбайтесь, и люди к вам потянутся	214
Глава 24. В свободное плавание	220
Специальный подарок для наших читателей: видеолекции «MiniMBA: продажи»	227
Дополнительный секретный подарок!	229
Рекомендуемая литература	230
Об авторах	233

Предисловие

Среди западных деловых бестселлеров есть немало книг, написанных в жанре бизнес-романа: это и «Цель» Элияху Голдратта, и «Лидер без титула» Робина Шармы, и «Дедлайн» Тома Демарко, и «99 франков» Фредерика Бегбедера... Эти книги издаются миллионными тиражами. В чем же секрет их популярности?

С одной стороны, это художественные произведения — повести и романы, написанные настолько легко, что их можно читать просто для удовольствия. С другой стороны, сюжет этих книг неизменно построен вокруг того, как герой решает те или иные задачи в бизнесе: по ходу повествования автор ненавязчиво обучает читателя, как правильно писать рекламу, управлять проектом или сокращать издержки предприятия.

В западной литературе бизнес-романы стали доброй традицией еще с середины прошлого века благодаря Артуру Хейли (а некоторые причисляют к этому жанру даже «Финансиста» Драйзера), для России такие книги все еще редкость.

Если говорить о сюжете, то книга рассказывает о российском бизнесмене, который пережил предательство друга, потерял любимую женщину и был вынужден спасти свою компанию, практически уничтоженную недобросовестным деловым партнером. Но это бизнес-роман, и поэтому

авторы детально описывают те методы продаж и приемы маркетинга, благодаря которым герою удастся быстро увеличить прибыль и перейти от спада к подъему.

Прочитав эту книгу, вы не только переживете вместе с героем падения и взлеты, но и сможете почерпнуть несколько десятков маркетинговых идей. Многие из приведенных приемов уже описаны в деловой литературе, в том числе и в моих книгах, поэтому я утверждаю, что они работают и приносят прибыль. Вы сможете применить их в своем бизнесе так же легко, как герой повести — в своем.

Если вы держите в руках эту книгу, наверняка вы из числа тех немногих бизнесменов, кто читает деловую литературу. Проверьте, насколько новый формат обучения будет вам удобен — или просто получите удовольствие от чтения.

*Александр Левитас,
эксперт № 1 по партизанскому маркетингу в России,
автор бестселлера «Больше денег от вашего бизнеса»
www.levitas.ru*

От авторов

Создать свою компанию непросто. А поддерживать ее на плаву (не говоря о развитии!) еще сложнее. Наблюдая за бизнесменами и их бессистемными попытками выйти за пределы «крысиных бегов», мы представили себе следующую картину. Владельцы компаний идут с завязанными глазами по полю, усыпанному граблями, и постоянно наступают на них. Шаг за шагом, раз за разом...

Большинство предпринимателей строят бизнес не эффективно, а как придется. Но не будем их строго судить: это не вина, а беда. Ведь нас не учили в школе или институте тому, как налаживать продажи, как общаться с клиентами, грамотно нанимать персонал, защищать бизнес от «угона», работать с дебиторкой и т. д. Даже в профильных вузах или в программах МВА рассказывают, скорее, об идеальных моделях либо о компаниях-«монстрах» вроде Соса-Сола, а не о том, как на практике строить бизнес, тем более в России.

В персональном консалтинге и на тренингах нам часто приходилось объяснять своим клиентам, как на самом деле устроен бизнес и как его усилить: что и в какой последовательности сделать, чтобы выйти из кризиса и поднять, наконец, продажи.

Так родилась идея этой книги. Она написана в жанре бизнес-романа и основана на реалиях отечественного

бизнеса (за основу взята реальная история одного из наших клиентов).

Главный герой Сергей, владелец небольшой фирмы, очутился в ужасной ситуации: близкий друг «увел» его бизнес вместе с клиентами и большинством сотрудников. Денег нет. Понимания, как спасти дело, тоже. К счастью, он находит специалиста по спасению терпящих крах компаний. Выполняя задания наставника, Сергей выводит фирму из состояния финансовой катастрофы.

Эта книга будет полезна владельцам и руководителям малого и среднего бизнеса. Если вы новичок, прислушайтесь к изложенным в ней рекомендациям. Ведь проще построить сильный и устойчивый бизнес с нуля, чем потом переделывать его.

Даже если вы давно в бизнесе, но устали совершать ошибки и хотите поднять свое дело на новый уровень (в частности, увеличить доходы), отнеситесь к нашей книге как к практическому руководству.

Шаг за шагом выполняйте упражнения и ищите подсказки «между строк», благо их в тексте достаточно. Соревнуйтесь с Сергеем, а главное — с самим собой. Уже через несколько недель вы увидите результаты.

Желаем вам удачи на тернистом, но очень увлекательном и плодотворном пути развития бизнеса!

Николай Мрочковский (ultrasales.ru)

Андрей Парабеллум (infobusiness2.ru)

Глава 1

Добро пожаловать домой, или День плохих сюрпризов

«Вот тебе и раз! Надо ж такому случиться... Нет, этого просто не может быть, потому что не может быть никогда!»

Так или примерно так думал Сергей Терехов, генеральный директор и по совместительству владелец фирмы «Форлайф», стоя посреди рабочего кабинета своего почти безлюдного офиса и тупо глядя на царивший вокруг хаос.

Папки, всегда аккуратно расставленные по полкам, выпотрошены, бумаги разбросаны по столу, подоконнику и даже полу. С сервера вместе с основной финансовой документацией бесследно исчезли данные по клиентам, поставщикам, партнерам. Половины сотрудников, как назло самых ключевых, нет на месте. А остальные... остальные озираются в испуге и недоумении. Даже из зеркала на стене на Сергея смотрело совершенно чужое лицо. Вместо высокого блондина тридцати трех лет — не то чтобы красавца, но не лишеного шарма мужчины — на него пялился какой-то странный субъект с бледным перекошенным лицом, встрепанными волосами и безумным взглядом.

«Да, верно говорят: понедельник — день тяжелый... Но не настолько же! Потерять за один день весь бизнес? Немыслимо!»

Полчаса назад жизнь была прекрасна и удивительна. Подъезжая к зданию бывшей хлопчатобумажной фабрики

«Красная ткачиха», где находилась его небольшая, но бойко развивающаяся фирма по торговле товарами для здоровья, Сергей с удовольствием предавался приятным воспоминаниям о только что закончившемся отпуске.

Еще вчера он плескался в теплых, ласковых волнах Адриатического моря на побережье Черногории. Пил терпкое сладкое вино, которое местные называют «вранец». Бродил по мощеным камнем узким улочкам средневекового городка со странноватым для русского уха названием Будва...

«Эх, красота! Прямо хоть на ПМЖ перебирайся. А ведь некоторые так и делают. Можно хоть квартирку прикупить, хоть виллу с видом на море, и цены, кстати, не московские. В стране, где есть море, горы, солнце и местные жители еще не забыли русский язык, можно жить почти как в раю... Но это потом, ближе к пенсии, когда захочется на покой уйти. А пока придется поработать — и начать прямо сейчас!»

Единственной тучкой, омрачающей небосвод его благостных мыслей, были штук двадцать неотвеченных вызовов на телефоне. Уезжая в отпуск, он еще в аэропорту заблокировал московскую сим-карту. Номер туристической симки, которую он нарочно купил, чтобы в путешествии звонки обходились дешевле, знала только секретарша Наташа. Ей же он строго-настрого наказал никому не давать этот номер и звонить только в случае крайней необходимости. За все время отдыха Наташа не позвонила ни разу, и Сергей считал это хорошим знаком — значит, все идет как надо...

А сейчас вдруг почему-то разволновался.

«Ну ничего, — думал он, въезжая во двор, — сейчас во всем разберусь...»

Сергей аккуратно припарковал машину на привычном месте, слева от входа. После того как фабрика прекратила свое существование, здание пришлось сильно перестроить.

Теперь на втором этаже располагался офис, отделанный «под евростандарт», а на первом, там, где раньше были цеха, — склад.

Большую часть дохода фирме приносила оптовая торговля: поставки товаров в аптеки, мелкие магазинчики, «лавки жизни» и т. д. Небольшая арендная плата и дружеские отношения с поставщиками позволяли поддерживать невысокие цены... Вадим Лазарев, исполнительный директор и самый доверенный сотрудник в фирме Сергея, настоял на открытии еще и интернет-магазина с курьерской доставкой, а затем и маленького розничного магазина при складе.

Поначалу Сергей был против — слишком уж велика морока ради небольшой прибыли, но Вадим оказался прав. Вот что значит знать психологию потребителя! Из-за небольшого заказа на 500–1000 рублей никто курьера не заказывает — невыгодно получается, доставка слишком дорогая. А наберешь на 3000 рублей — привезут бесплатно.

Вот и набирают побольше... или приезжают сами в магазин и закупают. Одним словом, беспроигрышный маркетинговый ход. К тому же позволяет отслеживать пожелания конечных потребителей, общаясь с ними напрямую, без посредников в лице аптек и магазинов.

После ряда очень удачных шагов Сергей как-то привык к тому, что Вадим всегда прав. Он вообще голова, не в пример многим другим, и ему можно полностью доверять. Да и кому же еще, как не Вадику, с которым в институте учились в одной группе, вместе бизнес начинали и которого знаешь как облупленного? Сергей уже вышел из машины, когда в кармане заверещал мобильник. На экране появилась фотография ослепительной блондинки в купальнике на фоне морских волн. «Ах, Светик-Светик! Какая же все-таки красotka...» — привычно подумал Сергей.

— Да, привет, зайка! Проснулась? Молодец. Я-то? Доехал, сейчас в офис захожу. Дел, небось, накопилось... Может,

задержусь сегодня. Клуб? Нет, вряд ли получится. Все, пока, я тебе позже перезвоню. Целую.

Сергей нажал на отбой. Иногда слишком уж трепетное внимание подруги начинало слегка раздражать... Будто сладкого объелся.

Со Светой он жил год. Они познакомились в ночном клубе «Райский сад», где он тогда частенько бывал, наслаждаясь вновь обретенной холостяцкой свободой после развода с женой Мариной. Веселое же времечко было! Случайные подружки менялись так часто, что он, бывало, даже имена не успевал запоминать. На этот случай у него была давняя мужская находка — он называл всех «зайками» и «солнышками».

Но Света — совсем другое дело! Таковую не забудешь. Просто воплощенная мечта любого мужчины. Одно слово — фотомодель! Карьеру суперзвезды, конечно, не сделала, но иногда снимается для календарей и рекламы. Появиться рядом с такой девушкой где угодно — в клубе, в ресторане, на модной премьере или на курорте — все равно что на собственном «Бентли» приехать.

В последнее время, правда, между ними случаются размолвки: Света все чаще намекает, что «пальчик мерзнет без колечка». Ну почему все женщины так хотят замуж? Белое платье, шампанское, лимузин, марш Мендельсона... А потом все тот же заедающий быт и вечные претензии «ты должен!», «ты обязан!», «у тебя семья!». Нет уж, увольте.

Одна семья у него уже была. Ну и есть, конечно. Маринка и дети ни в чем не нуждаются. Но второй раз лезть в кабалу — ни за что! Если Света будет все так же настойчива, придется с ней объясниться, даже если это приведет к разрыву. А пока... Что ж, будем притворяться дебилом, не понимающим «тонких» женских намеков. И колечко можно купить с брюликом — не жалко, пускай пальчик не мерзнет! Но только без всяких далекоидущих выводов и обязательств.

Сергей уже направился было к железной двери с табличкой «ООО Форлайф» под аккуратным круглым навесом, как вдруг остановился. Неизвестно откуда появилось странное беспокойство. Что-то было не так, но он не мог понять, что именно. От этого стало особенно неприятно.

Он огляделся вокруг. Ну да, конечно! Обычно двор просто забит машинами: сотрудники паркуют свои авто; две «газели» — «рабочие лошадки», которые развозят заказы клиентам, ждут очередного вызова; приезжают грузовики от поставщиков; туда-сюда снуют курьеры... Нет, скучно здесь не бывает.

А сейчас почти пусто. Ну, положим, машины все в разгоне и поставок нет. Но неужели по какому-то невыносимому стечению обстоятельств все сотрудники одновременно оказались «без колес», а курьеры объявили забастовку?

Странно было и другое. С тех пор как Сергей особым распоряжением запретил курить в помещении под угрозой штрафа в сто долларов, у входа вечно тусовались те, кому невтерпеж выкурить очередную сигарету. Обычно он ворчал из-за этого, но сегодня стало как-то не по себе. Поверить, что все сотрудники резко перешли на здоровый образ жизни, было трудно...

Сергей потянул на себя тяжелую дверь. Она оказалась незапертой. Тоже непорядок! Пройдя короткий коридорчик, он открыл дверь, ведущую на склад, — да так и ахнул. Склад был совершенно разгромлен. Значительной части товара не хватает — это Сергей определил сразу, невооруженным глазом, — а остатки разбросаны по всему помещению.

В прежние времена Сергей был очень недоволен, когда товар подолгу залеживался на полках, тормозил своих сейлзов, требуя увеличения объема продаж. Но трудно поверить, что, пока он отсутствовал, покупательский бум смел с полок все подчистую! Надо было понять, что произошло. Причем немедленно.

Одним махом Сергей взлетел по лестнице на второй этаж. У входа — ни охранника, ни секретарши на ресепшен... «Ну совсем распустились! Всех уволю к чертовой матери!» — думал Сергей.

Но гнев скоро сменился растерянностью. По офису будто мамай прошел... Повсюду валяются бумаги. Сотрудников почти не видно, в некоторых кабинетах хоть «ау!» кричи. Совершенно ясно: случилось что-то из ряда вон выходящее... Что именно? Бандитский наезд? Рейдерский захват?

На секунду мелькнула робкая надежда: а что если все это просто розыгрыш? Вот сейчас появятся все во главе с Вадимом и дурными голосами закричат: «Сюрприз!», и все опять будет хорошо...

Сергей даже зажмурился на секунду, представляя себе эту картину, но ничего не произошло. Зато появилась здравая мысль, наверное, первая за этот ужасный день. Надо срочно связаться с Вадимом! Уж он-то должен быть в курсе.

Сергей уже достал телефон, чтобы набрать знакомый номер, но тут аппарат ожил у него в руках и призывно заулюлюкал. Сергей обрадовался было, тайно надеясь, что звонок сможет все разъяснить и исправить ситуацию, но рано — на экранчике снова появилась Светкина фотография. Вот это было совсем не ко времени... Он аж поморщился от досады.

— Алло! Света, блин, ты что, сдурела? Какие еще сапоги? Я занят, можешь ты это понять или нет?!

Неожиданно для себя самого Сергей вдруг разразился длинной матерной тирадой. Обычно он себе такого не позволял, но сейчас просто ничего не смог с собой поделаться... В трубке уже пищали обиженные короткие гудки, а Сергей продолжал кричать, выплескивая накопившееся раздражение.

Немного придя в себя, он тут же принялся набирать телефон Вадима. Сначала ответом ему были длинные гудки.

Потом звонок сорвался, и противный механический голос поведал о том, что аппарат абонента выключен или находится вне зоны действия сети. Это было странно: обычно Вадик с телефоном не расставался и за состоянием аккумулятора следил очень внимательно...

Сергей зачем-то поднял трубку стационарного аппарата. Тщетно — даже гудков нет, телефон отключен. Прямо как в песне: «А в ответ — тишина...» Снова помянув недобрый словом чью-то мать, Сергей вышел из кабинета. Должен же быть здесь кто-нибудь живой, кто объяснит ему, что происходит!

Сергей шел по коридору, заглядывая во все кабинеты подряд. Из бухгалтерии выглянула Галина Алексеевна — полная дама предпенсионного возраста с вытравленными до соломенной желтизны волосами.

— Сергей Александрович, вы вернулись? — ахнула она, беспомощно всплеснув пухлыми руками с алым маникюром и прижав ладони к своему обширному бюсту там, где должно находиться сердце. — Сразу хочу заявить: во всем, что здесь происходит, я не участвовала! Я тут вообще ни при чем! Я только выполняла прямые указания руководства! Конечно, должна была поставить вас в известность, но с вами не было связи, и меня заверили...

Вот они, значит, неотвеченные вызовы... Один раз хотел отдохнуть по-человечески, чтобы не дергали по пустякам, и вот пожалуйста! Хотя... У Наташи был его номер для связи на тот случай, если произойдет нечто экстраординарное, такое, как сейчас, например. Она-то почему не предупредила? И где она вообще, как и большая часть сотрудников, кстати?

— Да в чем дело-то? Что случилось? Объясните толком наконец!

Сергей почти кричал, но добиться внятного ответа от Галины Алексеевны так и не смог. Она только всхлипывала

и бормотала нечто невнятное, размазывая по щекам потекшую тушь. Сергей даже испугался. Еще инфаркт случится не дай бог или гипертонический криз. И непонятно было, что делать с плачущей пожилой женщиной, с ситуацией, не сулящей ничего хорошего, с самим собой наконец...

— Ладно, Сергей Александрович, вы уж пока оставьте ее, — услышал он спокойный глуховатый голос за спиной.

Сергей обернулся. Перед ним стоял Иван Михайлович, которого все называли просто Михалычем. Когда-то он служил в милиции участковым, но, выйдя на пенсию в сорок пять, заскучал на гражданке и устроился охранником.

Скоро вышло так, что в офисе Михалыч стал человеком незаменимым. В его руках почему-то начинала работать забарахлившая офисная техника. Он хорошо знал Москву и умел так составить маршрут для службы доставки, чтобы все клиенты получили заказы в срок и остались довольны...

Но главное — было в Михалыче нечто такое, что рядом с ним становилось спокойно и надежно. Скоро Сергей предложил ему перейти из охранников в менеджеры и часто в шутку называл «нашим шефом-координатором».

Сейчас Михалыч стоял перед ним, и взгляд его по-прежнему был ясен и прям, а голос спокоен. Казалось, он знает, что делать... Может быть, единственный из находившихся здесь.

— Лена, — он заглянул в бухгалтерию и обратился к смешной девчужке в круглых очках, — тут Галина Алексеевна разволновалась сильно. Дай ей воды и валокордина или чего там еще полагается... А нам с вами, Сергей Александрович, надо поговорить. Только разговор непростой будет.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

