

АННА ШЕЛЕСТ

МИЛЛИОН В СТАКАНЧИКЕ КОФЕ 2.0



*«Жизненно, по-настоящему, откровенно
и практически полезно. Вдвойне приятно,
что история разворачивается в моем
родном городе с двумя буквами Ъ!»*

**Фёдор Овчинников,
основатель компании «Додо пицца»**

Анна Владимировна Шелест

Миллион в стаканчике кофе 2.0. Дополненное издание

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=71140225

ISBN 9785006458840

Аннотация

Управлять бизнесом – как управлять автомобилем на сложном и извилистом пути. На этой дороге есть свои правила, регулировщики в виде налоговой и прочих инстанций, запрещающие знаки, неровности, скоростные трассы и ограничения скорости. Эта книга – для начинающих и действующих «водителей бизнеса». А ещё для любителей кофе. Издание содержит две части. Тексты можно также найти в опубликованных ранее книге «Миллион в стаканчике кофе» и «О чём молчит стаканчик? ПДД кофейного бизнеса» (продолжение истории).

Содержание

Предисловие	5
ЧАСТЬ 1	8
Глава 1. Кофе и бабушка	8
Глава 2. Спасибо, Федя!	11
Глава 3. Почему кофе, или Как найти свою идею?	14
Глава 4. Откуда деньги, Карл?	17
Глава 5. За франшизой в Удмуртию	23
Глава 6. От овец до первых бариста	29
Глава 7. Два года плохая погода	36
Глава 8. Нихао, Джон Гуо!	42
Глава 9. Пьют ли кофе китайцы?	47
Глава 10. Бизнес. Гуанси. Лаовай	50
Глава 11. И так сойдёт!	54
Глава 12. Про жо**, или Итоги года	58
Глава 13. Расставание – маленькая смерть	61
Конец ознакомительного фрагмента.	66

**Миллион
в стаканчике кофе 2.0
Дополненное издание**

**Анна Владимировна
Шелест**

Иллюстратор Ярослав Семко

Дизайнер обложки Полина Дуксо

Корректор Наталья Вологодина

© Анна Владимировна Шелест, 2024

© Ярослав Семко, иллюстрации, 2024

© Полина Дуксо, дизайн обложки, 2024

ISBN 978-5-0064-5884-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

Управлять бизнесом – как управлять автомобилем на сложном и извилистом пути. Моя книга – для начинающих и действующих «водителей бизнеса». А еще – для больших любителей кофе. Обещаю – вас тоже ждет увлекательное путешествие по долинам эспрессо и капучино. Пристегивайте ремни. Поехали!

Меня зовут Анна Шелест, и я... предприниматель. А ещё кандидат в водители. И, надеюсь, когда книга будет вновь напечатана, уже получу свои заветные водительские права. Теория мне далась легко, а вот практику я умудрилась завалить уже четыре раза. Но если у предпринимателя есть действительно зажигающая его цель, то он не остановится, пока не установит свой флаг на вершине Эвереста. Мой «Эверест» в 2024-м – сделать 25 миллионов выручки, издать эту книгу, получить водительские права и устроить для детей день «Да».

Кстати, какой ваш «Эверест» на ближайший год? Запишите сюда свои цели. Популярный мировой спикер Брайан Трейси уверен, что записанные цели программируют наше сознание. И рекомендует регулярно проделывать эту процедуру, в идеале – каждый день. Записывайте цель так, будто вы уже ее достигли. Например, *«К концу 2025 года я открыл прибыльную фотостудию, заработал 500 тысяч рублей чи-*

стыми и завел капибару».

1. _____
2. _____
3. _____

Итак, прошёл год с момента презентации первой книги «Миллион в стаканчике кофе». И мы не стояли на месте – отметили с командой 7-летие сети Coffee Like в Сыктывкаре, открыли с мужем тестовую точку в Москве, начали учить испанский. Я нашла исполнительного директора, слетала на Кубу, переехала в Новую Москву и стала редактором крупного книжного издательства! Крутые повороты на жизненном пути всегда захватывают, главное – удержаться на виражах и не вылететь в кювет. Ведь управление бизнесом – как движение по автомагистрали, где нужно быть предельно внимательным и осторожным. Но и кайфовать от езды, конечно.

За время работы в издательстве я прочла много умных книг по бизнесу и усвоила одно крайне важное правило:

**Величайшая ценность – не в знании теории,
а в умении применять её на практике.**

К концу обучения на права в декабре 2022-го я щелкала билеты ПДД как орешки. И сдала экзамен по теории легко и без единой ошибки. Однако волнение, невнимательность и неумение применять правила на практике отправили ме-

ня на «второй год». Поэтому в новых главах книги я решила уделить внимание и практическим инструментам, которые вы сможете применить в жизни и в бизнесе. Вы найдёте их в **Части 2**. В **Части 1** я делюсь своей историей от идеи до становления стабильной кофейной сети. Мы вместе отправимся в увлекательное путешествие, которое началось в 2016 году. Если вы уже читали мою книгу и ждали продолжения – переходите сразу к Части 2. Пришло время поделиться с вами не только своей историей, но и живыми бизнес-кейсами, новыми инсайтами, а также списком крутых книг с рабочими инструментами для всех управленцев.

В новых главах вы узнаете, **как правильно делегировать задачи, почему так важна дисциплина и как наши привычки вредят или помогают бизнесу**. Мы также поговорим о цене ошибки, о том, как перестать держаться за провальные проекты и когда действительно пора прощаться с сотрудником. Разберёмся, почему планы не выполняются. Научимся проводить крутые собеседования и ставить цели вместе с командой. И, конечно, я расскажу вам, как мы запустили новый формат «бизнеса на колесах» – фудтрак.

ЧАСТЬ 1

Глава 1. Кофе и бабушка

*Посвящается моей любимой бабушке —
Шибяевой Галине Александровне*



Сегодня у меня три небольших кофейни формата «кофе с собой» и целая команда сотрудников. В сезон мы дела-

ем два миллиона рублей выручки в месяц. И даже больше. Но так было не всегда.

В недалёком 2016 году, когда Дональд Трамп был избран новым президентом США, Леонардо Ди Каприо наконец-то получил свой первый Оскар, а Великобритания вышла из состава Евросоюза... я устроилась работать в сеть пиццерий. Да-да. Вы, наверное, ждали чего-то более выдающегося. Однако выдающегося во мне было немного. Но, видимо, с раннего детства во мне уже «жила» предпринимательская жила.

Помню, когда мы учились в шестом классе, я поменяла постеры со звёздами на перламутровые гелевые ручки. А в один из нечастых на Севере жарких солнечных дней, играя во дворе, заключила выгодную сделку с соседским мальчиком – отдала ему фишки с изображением лохматых чудищ (погов) в обмен на солнечные очки. Мои родители тогда очень ругались и требовали, чтобы я вернула мальчугану его вещь. Но обмен был честным – он мечтал о моей коллекции фишек, а мне нужны были новые тёмные очки.

Однако вернёмся в 2016-й. За окном звенели капли, и старенький переполненный автобус вёз меня из города в Эжву. Именно там, сидя в гостях на маленькой, но уютной кухне у моей бабушки, я призналась ей, что собираюсь открыть небольшой кофейный бизнес. Выслушав рассказ о моей будущей кофейной империи, она фыркнула: мол, это несерьёзно – и ехидно поинтересовалась:

– Ну и сколько там будет стоить «ваш кофэ»?

– Маленький капучино – сто рублей, – гордо ответила я, ведь уже просчитала на салфетке, какое количество людей ко мне придёт, сколько стаканчиков кофе они выпьют в день, в неделю и в год. И определила его оптимальную стоимость.

– У-у-у-у-у, – покачала головой бабуля и махнула на меня рукой. – Никто не будет пить кофе за сто рублей.

На этом глупый, по мнению бабушки, разговор был закончен. А уже осенью она стояла в очереди в наш кофе-бар за маленьким капучино, держа в руках сторублёвую купюру, и после с гордостью рассказывала своим подругам, что это её родная внучка – хозяйка заведения с самым вкусным в городе кофе.

Глава 2. Спасибо, Федя!

«Тебе повезло, ты не такой, как все, ты работаешь в офисе»

Помните такие строчки из песни группы «Ленинград»? Классика жанра. Экран монитора, офисное кресло и мечты о своём любимом деле, а не вот это вот всё.

Я уже не раз работала в офисах крупных компаний. Менялись кабинеты, мониторы, задачи, адреса, двери, стены и потолки. Менялись лица коллег. Неизменным оставалось лишь одно – работа в офисе. И вот незадолго до того, как открыть своё любимое кофейное дело, я устроилась в известную сеть пиццерий. Причём попала в самое сердце – отдел Продукт. Именно там творилась история. Запускались новые проекты, решались большие увлекательные задачи, тестировались пиццы, упаковка и другие продукты. Но это всё равно был офис. Хотя и отличался от остальных духом авантюризма.

Если в остальных отделах была чёткая организационная структура, то в нашем подразделении работали творческие и самодостаточные люди. Прямого руководителя не было, и мы зачастую сами придумывали себе задачи. Для меня это было странно и непривычно. Компания была и остаётся очень динамичной, всегда ставила перед собой большие цели, и сотрудники каждый день делились друг с другом результатами своей работы. Все старались соответствовать вы-

соким стандартам, быть максимально полезными и важными для команды людьми. **Ведь «бизнес – это люди»** – так говорил наш директор.

В компании работали современные продвинутые ребята, они читали умные книги, смотрели фильмы на языке оригинала, вешали на стену цветные стикеры с целями и дедлайнами, обсуждали аналитику, эффективность отделов, сотрудников, пиццерий и партнеров франчайзи. Корпоративная культура внутри организации была бесподобной. Уверена, для многих это была работа мечты, но меня ждал иной путь.

Вероятно, всё в жизни случается не просто так. Кроме того, что наелась пиццы на много месяцев вперед, я научилась самостоятельно придумывать и решать бизнес-задачи. Это было очень увлекательно. Но у меня возникала масса идей, которые частенько обсуждались с коллегами за чашечкой горячего кофе с горкой густой молочной пены. (К слову, полстакана пены для хорошего капучино – не норма. Тогда я ещё не знала этого. Ведь кофе там готовила очень дорогая автоматическая кофемашина, а не бариста.) Мои многочисленные идеи грустно блуждали по офисным лабиринтам, но так и не находили выхода. Я предлагала добавлять зефирки и сиропы в кофе, тестировать шоколадно-банановую пиццу, разработать брендованную настольную игру в стиле «Монополии», запустить программу благотворительности с местными организациями и даже разыграть поездку

в Китай. **«Идея без реализации – ничто»**, – не раз повторял мне директор. Он попросил меня распечатать этот текст и повесить табличку с надписью на своём рабочем столе, чтобы всегда помнить об этом.

Спасибо, Фёдор (так звали директора)! Мой опыт в компании продлился три месяца, после чего мы по-взрослому простились, и я отправилась реализовывать свои идеи.

Глава 3. Почему кофе, или Как найти свою идею?

«Хватит с меня офисов», – твёрдо решила я. Нужно найти что-то своё. Придумывать себе задачи я уже умею, а идей в голове больше, чем в Китае риса. Но что выбрать? Чему посвятить годы жизни? Ведь это должно приносить радость, деньги и пользу обществу. Вместе с мужем мы стали перебирать варианты. Отбросили идею с открытием квест-румов, хотя на тот момент они были очень популярны. «Посетители не возвращаются туда, это развлечение на один раз», – рассудил супруг. А значит, нам нужно было что-то другое.

В нашем городе есть сообщество предпринимателей. На одном из его бизнес-тренингов учили: **выпишите 5 вещей, которыми вы бы хотели заниматься, даже если за это вам не будут платить деньги.** Хм, давайте подумаем.

1. Я люблю кофе и буду пить его, даже если на этом не заработать.
 2. Люблю считать – будь то деньги, трафик, стаканчики, гости.
 3. И люблю организовывать движухи.
 4. А ещё мне нравится управлять людьми и процессами.
- Собрав всё в единый пазл, я решила, что наиболее вдохновляющей из всех получилась идея открыть кофейню.

К сожалению, а может, и к счастью, пришлось отказаться от множества смелых, но не совсем разумных идей, в том числе производства носков с навигатором (когда один носок может найти свою пару, затерявшуюся в дремучих просторах квартиры). И в итоге остановиться на формате «кофе с собой» как одной из наиболее простых и понятных бизнес-моделей.

Помню, как неспешно шла по городу и держала замерзшими пальцами красный рифлёный стаканчик с ванильным капучино. Сверху на пенке нежились мягкие белые зефирки. Плед, камин, мурлыкающий кот, какао с маршмэллоу, аромат свежесваренного кофе, любимый человек рядом. Такой ассоциативный ряд выстроился в моём сознании, и все эти образы дарили тепло и умиротворение.

Само заведение, в котором я в тот день купила кофе, тоже было в форме красного стакана. Это было весьма необычно, но сотруднику, наверное, внутри было тесно и не очень комфортно. Окошко открывалось для принятия заказа и для выдачи напитка. Нельзя было заглянуть внутрь – увидеть этот «стаканчик» изнутри. Как готовят кофе, что там ещё есть.

«Было бы здорово показать всем, как готовят кофе», – думала я. Принцип открытого пространства («опен спейс») уже давно активно использовался в крупных городах. А у нас в большинстве случаев всё было спрятано и скрыто от глаз. Вдруг украдут, повторят, заметят что-то не то?

Так мы начали искать франшизу «кофе с собой». С кра-

сивыми киосками и качественным продуктом. Остановились на франшизе, потому что с нуля, без опыта в бизнесе мы бы наделали много ошибок. Плюс нужно было потратить очень много денег и времени на разработку дизайна, покупку программы, изучение прочих нюансов бизнеса. Франшиза казалась нам наиболее оптимальным вариантом. Это как старший брат, который учит тебя кататься на велосипеде. Он знает, что делать, у него уже получилось, и ты ему доверяешь. Пять лет спустя молодой преподаватель в местном университете (мой однокурсник в прошлом и успешный предприниматель сегодня) пригласит меня рассказать о своем бизнесе студентам и задаст весьма каверзный вопрос: согласна ли я с тем, что 90% франшиз, представленных на российском рынке, полное г****? И я соглашусь с этим утверждением. Многие франшизы сегодня действительно существуют исключительно для продажи самих себя. В отличие от нашей компании качественных продуктов они не предоставляют. Так что не питайте иллюзий. Иногда лучше создать что-то новое с нуля. Если у вас есть цель, пути откроются сами, осталось лишь изучить их, как карту, и выбрать наиболее подходящий.

Глава 4. Откуда деньги, Карл?

Спросите вы. Кажется, что бизнес, франшизы, инвестиции – это всё не для простых людей. Нужны связи, большие «бабки», влиятельные родители. Так думают многие «честные работяги». Впрочем, мы, как и большинство простых работяг, много пахали и по чуть-чуть откладывали. Копили по классике жанра – на квартиру. И наконец накопили миллион рублей. Мил-ли-он! Вы, наверное, пожали плечами и подумали: «И что, разве это деньги?».

В детстве мы с друзьями смотрели «Кто хочет стать миллионером?» и мечтали о миллионе. Нам казалось, что его хватит на всю оставшуюся жизнь. Можно не работать, жить на Мальдивах, иметь свой вертолёт и сад с розовыми фламинго.

И вот у нас появляется этот заветный миллион. Маленькая девочка из прошлого смотрит на меня горящими глазами, полными удивления и восторга. Казалось бы – это успех. Но время беспощадно, и сегодня миллиона рублей не хватит даже на маленькую квартиру на Севере нашей страны. Мои детские мечты со звоном разбились о суровую реальность. На что сегодня можно потратить «лимон»? На простенькую машину или первый взнос по ипотеке.

А ипотека – грозное и страшное слово, которым пугают взрослых детей.

Оживший монстр из ночных кошмаров, пожирающий все честно заработанные деньги и новые мечты. Поэтому, недолго думая, взвесив все «за» и «за», мы решили, что квартира подождёт. И полные надежд понесли свой миллион в бизнес.

Решение было принято, и осталось пройти всего несколько шагов, которые отделяли меня от открытия своего дела. **Для начала нужно было зарегистрировать фирму.** И здесь мне предстояло развеять ещё один миф. Он звучал так: «Сложно начать свое дело, ведь для открытия нужно собрать целую кипу бумаг. А я такой творческий человек, это всё не для меня». Оказалось, что стать предпринимателем очень просто. Ты идешь в налоговую и заполняешь пару простых документов. И всё. Думаю, если бы об этом мне рассказали в школе, я бы открыла бизнес намного раньше и не тратила годы на поиск любимой работы.

Итак, миллион у нас есть, и есть регистрация в качестве индивидуального предпринимателя – официальная бумажка о том, что я планирую что-то предпринимать дальше. Но одного миллиона и желания действовать было мало. **Мне нужен был партнёр.** Страховка. Запасной парашют. Второй водитель на случай, если я усну за рулём. Добрый приятель, разделяющий мои цели и мечты.

Идея открывать бизнес одной – всё равно что рассчитывать выиграть турнир по пляжному волейболу в одиночку.

Помимо страхов, меня не покидало ощущение, что это

невероятно круто, если мы будем не одни, если кто-то ещё будет страстно желать, чтобы у нас всё получилось. Логика была железной. Вложив «бабки», инвестор ждет их назад и старается не потерять, а приумножить, поэтому будет нам помогать.

Добавлю здесь, что кредиты в банках мы не рассматривали в начале пути. Бездушная машина, которой всё равно, что ты будешь делать с деньгами, просто возвращай с процентами или умри – так виделась мне подобная перспектива. Хотелось человеческих отношений. Поэтому поиски партнёра начались почти сразу.

Любопытно, что это был первый вопрос, в котором наши взгляды с мужем не сошлись. Ему изначально совершенно не понравилась идея привлечения инвестора, наверное, привык во всём рассчитывать на свои силы. Но мы – семья, и брать на себя все риски я была не готова. Нужен был сильный партнёр вне семьи, чтобы получить поддержку извне, усилить позиции и минимизировать свой страх перед возможными неудачами. И теперь мы с вами ненадолго перенесёмся на мою первую встречу с потенциальным партнёром.

Представьте картину. На улице стоит прекрасная солнечная погода. Мы заходим в светлое офисное помещение, где будем беседовать с лысым мужчиной в возрасте моего отца. Это он – наш первый потенциальный инвестор, от которого может зависеть наша дальнейшая судьба на годы вперёд. Мужчина похож на большого измученного жизненным опы-

том быка, при одном взгляде на которого вспоминаются байки из 90-х, где суровые дяди отжимали у неопытных новичков бизнес. Может, сбежать отсюда, пока не поздно, и вернуться в спокойное офисное рабство? Пока я извожу себя этими мыслями, дяденька также недоверчиво смотрит в мою сторону.

– Ну, где там ваш бизнес-план? Показывай, – монотонно произносит он.

«Всё получится», – успокаиваю себя. Глубокий вдох на четыре счёта. Раз, два, три, четыре. Задержка дыхания. Выыыы-дох. Протягиваю ему листочки с яркой, распечатанной на цветном принтере иллюстрацией будущего киоска и описанием суммы вложений, его доли и срока окупаемости. Мне мои картинки безумно нравятся, показываю их с гордостью.

Инвестор просматривает бумаги по диагонали и деловито произносит:

– Что-то пессимистичный прогноз у вас. И окупаемость долгая.

Нервный холодок пробегает по телу. Минуту назад предложение казалось мне гениальным и хорошо продуманным. Почему такая реакция? Всё ли он правильно понял?

– Мы старались сделать бизнес-план максимально приближенным к реальности, – поясняю я, запинаясь, а в голове уже мелькают некультурные мысли: «Вот жопа, это было ошибкой».

– На самом деле показатели будут вдвое лучше, это минимальный прогноз, чтобы не давать вам завышенных ожиданий, – пытаюсь исправить ситуацию.

Главное – не перехвалить. Ведь это честно – показывать средний прогноз, чтобы в будущем не мямлить, объясняя, почему бизнес-план не соответствует фактическим унылым данным. Пусть лучше реальные показатели от бизнеса превзойдут все прогнозы и ожидания. И тогда мы воскликнем: «Не зря ты вложил в нас „бабки“. А помнишь, ещё сомневался, чудик?».

Но нет! Наш потенциальный инвестор ждал чудесных перспектив, где он становится миллионером через два года, вложив несколько сотен тысяч в маленький кофейный киоск. А я не нарисовала ему такую картинку.

В недалеком будущем пришло осознание, что **бизнес-план нужен для того, чтобы продать идею**. Он должен быть мечтой, в которую хочется поверить, ракетой, стремящейся ввысь к звездам, куда нужно успеть запрыгнуть. Но и риски (техника безопасности при управлении ракетой) должны быть учтены.

Вывод я сделала такой: лучше всего готовить два бизнес-плана. Один классный – для инвестора и ваших безумных целей по «захвату новой Галактики». Второй – для себя («жопный»), самый худший из всех возможных. Именно в нём уже стоит учесть все неприятности, которые могут случиться. А согласно закону Мёрфи они обязательно произой-

дут. Поэтому будьте готовы к обоим вариантам развития событий.

– Да, бизнес-план средний. Но мы будем очень стараться, чтобы всё получилось. Построим лучший кофейный киоск с самым вкусным кофе в городе. Очереди будут выстраиваться к нам ещё до восхода солнца, а люди просыпаться с ощущением аромата кофе из нашего заведения и отказываться идти на работу, не взяв у нас стаканчик капучино.

Уже точно не помню, что именно я говорила, но смысл послания был именно такой.

– Мне нравится ваш огонь в глазах, энергия и желание, это очень важно. Думаю, у вас всё получится, – сказал инвестор.

Но денег не дал. Таковы были мой первый злополучный опыт и первый бизнес-урок.

Глава 5. За франшизой в Удмуртию

После первой неудачной попытки найти надёжного партнёра мы не сдались и продолжили его поиски среди друзей и знакомых. И инвесторы нашли меня сами. Всего одна встреча на веранде «Макдональдса» – и мы уже мчимся в Удмуртию вместе с мужем и будущим партнёром. Удивительно, что до этого мы не были знакомы. Но живой огонёк в глазах, дух авантюризма и желание хотя бы ненадолго свалить из города на этот раз сделали своё дело.

Позже появился и второй партнёр, и я осознала, что неудачное первое собеседование с инвестором, возможно, стало для меня большой удачей. Иначе мы бы не встретили человека, который соответствовал моим целям и ожиданиям, с помощью своего опыта и связей очень помогал на старте и стал для нас надёжной опорой. Одно только подключение будущего киоска к электричеству нам далось гораздо спокойнее, быстрее и доступнее благодаря тому, что он знал нужных людей и с нами по этому вопросу работали профессионалы. Первый партнёр тоже оказал нам большую поддержку с помощью своих компетенций, так как сам работал в строительстве.

Всё получилось как нельзя лучше – мы привлекли инвестиции в общей сумме на один миллион в дополнение к нашему. А нескольким последующим кандидатам на вложение

своего капитала в наш бизнес даже пришлось отказать.

Поездка за покупкой франшизы стала вторым шагом на пути к открытию бизнеса и запомнилась надолго. Мы гнали по трассе, слушали музыку и аудиокниги, обменивались историями из жизни. Автотрип – это всегда маленькое приключение. Вся наша жизнь – путешествие, во время которого ты встречаешь людей, узнаёшь что-то, преодолеваешь преграды, ищешь еду и ночлег, новые смыслы, уезжаешь из дома и снова возвращаешься домой.

По дороге в Киров мы слушали аудиокнигу с актуальной по сей день притчей – «Скотный двор» Джорджа Оруэлла про эволюцию общества животных. Добрались быстро. Можно было бы провести в этом чудном городе чуть больше времени, неспешно прогуливаясь по набережной, посетить Музей мороженого и Музей шоколада. Но мы решили оставить эти радости для следующей поездки. У нас была конкретная цель – изучить точки «кофе с собой».

Возможно, это покажется странным, но раньше я не обращала внимания на продавцов в магазинах и не запоминала лиц официантов. Да и они со мной тоже не особо взаимодействовали, а лишь присутствовали в моей реальности так же, как кассовый аппарат или ценники на витринах. Просто помогали мне приобрести товар, выполняя те или иные функции. Пусть это прозвучит ужасно цинично, но я не замечала за ними людей. Если говорить о кафе и ресторанах, там я уже больше обращала внимание на сервис. Тем не менее, почти

никогда не оставляла чаевых. «Они ведь просто выполняют свою работу» – мне нравилась в отношении официантов позиция героя по прозвищу «Мистер Розовый» в ленте Квентина Тарантино «Бешеные псы». Да и вообще, можно закидать меня тапками, но я считаю, что чаевые – больше мужская прерогатива.

В тот день сотрудница одного неприметного уличного кофейного киоска рядом с автобусной остановкой полностью изменила моё отношение на этот счёт и заставила ощутить, насколько в кофейном бизнесе важен сервис. И как сильно он влияет на общее впечатление от заведения. Даже из самого дорогого и стильного в мире ресторана можно уйти в глубокой печали, если персонал не так посмотрел и не улыбнулся, когда тебе это было так нужно. А из дешёвой шаурмичной можно выйти счастливым и наполненным человеком после простой тёплой беседы с открытым и дружелюбным сотрудником.

Оказалось, даже простое «здравствуйте» может звучать по-разному.

И сегодня в этой маленькой придорожной кофейне оно было невероятно душевным. Девушка-бариста встретила нас очень тепло и общалась с нами как со старыми друзьями. Несмотря на то, что перепутала заказы, она ничуть не растерялась, а искренне посмеялась над собой. Кофе тоже был очень вкусным. Здесь мы впервые попробовали «РАФ». Кстати, этот кофе, в отличие от американо, капучино и боль-

шинства других напитков на основе эспresso, изобретённых итальянцами, был придуман в России. Согласно легенде, Рафаэль – один из постояльцев столичного заведения не особо любил кофе. Но однажды сотрудники решили его удивить и приготовили кофе, смешав его со сливками вместо молока и ванильным сахаром. Гость был в восторге и стал заказывать напиток постоянно, а позже его многочисленные друзья стали просить кофе «как Рафу», отсюда и закрепилось такое название.

Мы с мужем заказали латте и капучино без добавок, а наш партнёр выбрал для себя большой банановый «РАФ». Его кофейные нотки с тонким сливочным ароматом успокаивали, дарили ощущение какой-то мягкости и домашнего уюта, стаканчик был ярким и приятно согревал руки. Но больше всего нас впечатлил не вкус напитков, а работа бариста. Именно благодаря ей мы ушли в отличном настроении и были наполнены положительными эмоциями от доброжелательности, простоты и живого общения. Подобное, к сожалению, встречается не так уж и часто.

Вот тогда, выйдя из кировского киоска со стаканчиком горячего ароматного кофе, я впервые ощутила, что от сотрудника зависит впечатление от кофейни в целом. И даже захотела оставить чаевые. Раньше при выборе заведения главными критериями для меня были расположение, интерьер, музыка, цены, еда и сервировка. Но теперь я поняла, что именно классный сервис стоит заложить в основу нашего будущего.

го бизнеса. С этими мыслями мы продолжили путь и постепенно добрались до места назначения.

В Ижевске в холле одного из городских бизнес-центров нас встретила очаровательная девушка модельной внешности и проводила в светлый просторный офис на седьмом этаже. Там нас ждало собеседование с коммерческим директором компании, у которой мы собирались приобрести франшизу. Им оказался парень невысокого роста, в тёмно-зеленой толстовке, с резким взглядом, аккуратной бородкой и специфическим чувством юмора. Он проводил беседы со всеми будущими франчайзи.

Моё искреннее любопытство и восторг от всего происходящего вселяли уверенность, что интервью пройдёт успешно. Да и тот факт, что мы приехали издалека, подтверждал серьезность наших намерений. В компании пояснили, что ищут сильных и надёжных партнёров. И нескольким предпринимателям, которые не вызвали доверия, было отказано в покупке франшизы. В том числе одной женщине из нашего города.

Во время интервью нам задали много вопросов о целях, планах на будущее, опыте и инвестициях. Мы рассказали, что у нас есть миллион рублей, который мы вложим в открытие бизнеса. Но этого было недостаточно.

– Планируете ли вы развивать сеть? Или просто хотите открыть один-единственный кофе-бар? – прозвучал каверзный вопрос.

И я поняла, что **нужно мыслить масштабнее**. Действительно, что будет после открытия первого кофе-бара? Моей целью было открыть маленькую прибыльную точку. И всё. Но что дальше? От неуверенного ответа на этот вопрос нас спас партнёр (не зря мы его взяли с собой). Он поручился, что готов развивать сеть вместе с нами, и заверил, что «деньги есть». Больше подобных вопросов не было задано, и мы вздохнули с облегчением. Ещё нас спросили, что мы думаем об основателе компании.

– Мы знаем о нём и его проектах. Он молодец! – ответил супруг. – Но вашу франшизу выбрали по другим причинам.

По всей видимости, мы ответили правильно. Директор сказал, что они не любят, когда за франшизой приезжают фанаты основателя, не имеющие адекватных причин и серьёзных намерений для покупки бизнеса. Из Ижевска мы уехали с бумажным пакетом с логотипом компании. В нём было всего несколько рекламных листочков и пара документов, один из которых – заветный договор франшизы. Радость постепенно растекалась по всему телу, как мягкие часы на картине Сальвадора Дали, и я уже потихоньку начала ощущать себя настоящей бизнесвумен. Мы нашли партнёров, подписали договор и купили франчпакет федеральной сети кофе-баров. Можно удалять из друзей неудачников, покупать новое авто и открывать шампанское. Скоро заживём!

Глава 6. От овец до первых бариста

Согласно легенде, кофе впервые обнаружили благодаря... овцам. Однажды один эфиопский пастух заметил, что его овцы стали возвращаться слишком бодрыми. Он проследил за ними и заметил, что они едят листья и ягоды какого-то незнакомого ранее растения. Как оказалось, это были кофейные ягоды. Так и началась история любимого напитка кофеманов. А ведь все самые классные вещи в мире начинаются именно так: кто-то заметил новую возможность и воплотил её в жизнь. **Так и наша история началась с идеи: взбудорить родной спящий город и согреть горячим кофе сердца северян.** Мы решили, что будем развивать кофейную культуру, предлагая качественный кофе с классным сервисом.

Ещё минутка теории, чтобы вы унесли из моей книги что-то полезное (если все эти факты вам уже знакомы – аплодирую стоя. Возможно, вы тоже состоите в «клубе анонимных кофеманов»).

Уверена, вы уже знаете, что кофейные зёрна не растут на деревьях и что путь кофе от ягоды к кружке очень долгий. Расскажу немного подробнее. Сначала кофейные ягоды собирают вручную или с помощью специальных комбайнов. Дальше они проходят сортировку и обработку, чтобы отделить зёрна от мякоти. (Кстати, кофейная кожура, которая

остаётся от ягоды, называется каскара. Её тоже можно заваривать и пить – напоминает слабо заваренный фруктовый чай или компот из сухофруктов). Потом зелёное зерно ждёт удивительный и особо важный процесс обжарки, от которого во многом зависят аромат и вкусовые качества конечного продукта. И уже обжаренные ароматные кофейные зёрна шоколадного цвета поставляются в кофейни, где из них готовится кофе. Такой большой путь он проходит, прежде чем попасть к вам в кружку в виде напитка. И мне предстояло проделать свой путь, чтобы научиться мастерству бариста.

Как открыть кофейню, если ты ни разу сам не приготовил эспresso?

Напомню, это слово пишется без «К», «ЭКспресс» – это поезд. А кофе – ЭСПРЕССО! Вы ведь и так это знали, правда? А если нет – то запомните навсегда, чтобы не смешить бариста «кофейной безграмотностью». К счастью, покупка франшизы включала в себя обучение кофейному мастерству управляющего и первых бариста.

В августе 2016 года я снова поехала в Ижевск – учиться на бариста. Курс одновременно со мной проходили ребята из Казани. Я была в восторге от обилия интересной новой информации. До ночи мы зубрили теорию и технологию приготовления напитков, а также рецептуру: сколько кофе, молока, сливок, сиропа добавляется в каждый напиток разных объемов. Запомнить это всё было самым трудным. А самое весёлое, конечно, практика. Меня научили готовить

свой первый в жизни эспрессо, правильно пенить молоко и даже выкладывать взбитые сливки красивой горкой сверху стаканчика. Раньше я думала, что для того, чтобы освоить этот навык, нужны годы практики. Но за пару дней я уже научилась делать красивую фотогеничную башню из взбитых сливок на любом напитке. Обучение завершилось аттестацией с выдачей сертификатов о прохождении курса. Я вернулась домой с дипломом бариста, багажом знаний и готовностью вершить горы.

Осталось самое простое (или сложное?) – найти первых бариста. В книге Говарда Шульца про империю «Старбакс» автор с помощью шляп метафорично описывает, как мы играем разные роли в нашей жизни. С женой ты надеваешь одну шляпу, с родителями – другую, с коллегами – третью, с друзьями – четвёртую. И вот я надела «шляпу эйчара» и отправилась на поиски первых сотрудников. Не имея опыта в бизнесе и находясь всегда на противоположной стороне стола собеседований, я не понимала, чего именно жду от них. «Главное – чтобы кофе любил и человек был хороший, общительный и добрый. И не хотел много денег», – думала я. Мы ведь не планировали огромные зарплаты, немного выше рынка. А как иначе? Мы будем создавать бизнес, а не благотворительный фонд.

С кандидатами мы встречались в городских кафе, и я рассказывала, что скоро откроем красивый киоск с чумовым кофе и классными бариста. Приходилось показывать на кар-

тинках будущий проект. Ведь его ещё не построили! Было странно звать сотрудников на работу в заведение, которого ещё нет. Но я старалась визуализировать и говорила о новой кофейне с таким воодушевлением, что порой казалось, что я им что-то продаю. Задача была не просто найти подходящего человека, а убедить его пойти с нами. Пройти с нами путь от старта. И спустя две недели поисков мы нашли троих ребят. Первому из них повезло больше всех – он был также отправлен на обучение в Ижевск за наш счёт, и работа в нашей команде началась для него с небольшого приключения.

– Поедешь на родину «Бурановских бабушек» учиться мастерству бариста? – спросила я у одного из наших первых бариста. Это был риторический вопрос.

К сожалению, несмотря на все достоинства нашей северной столицы, сегодня у многих молодых ребят и девушек на предложение «уехать из Сыктывкара» ответ будет незамедлительным и однозначным: «Когда отправляемся?».

Итак, я провела всего шесть собеседований и выбрала трёх кандидатов, которые были лучше трёх других. Вроде бы отлично. Но стоит добавить, что трое других были просто ужасными, и поэтому на их фоне ребята смотрелись просто идеальными кандидатами. Не повторяйте моих ошибок. Не имея должного опыта в сфере подбора персонала, я оценивала будущих бариста интуитивно по известным только мне критериям и образу идеального сотрудника в моей голове, игнорируя действительно важные факторы. Однажды де-

вушка на собеседовании сказала, что ей очень нужны деньги, чтобы помогать маме, а на первую зарплату она купит младшему брату велосипед. Мне понравилась её мотивация, и мы взяли её в команду «за доброту» и «семейные ценности». Несколько девчонок попали в команду за то, что были очень симпатичными или имели яркую нестандартную внешность, а несколько парней – за хорошее чувство юмора и прикольные «татухи». В дальнейшем мы провели за пять лет более 200 собеседований и выработали свой **список правил**, основанных на горьком опыте.

Приведу некоторые из них:

- Важно знать, кого ты ищешь.
- Ищите, пока не найдёте реально классного сотрудника.
- Не берите первого более-менее достойного кандидата, потому что он «нужен срочно». Лучше проводите собеседования регулярно. Тогда не придётся выбирать из двух зол наименьшее.
- Если есть большие плюсы, но есть и большие сомнения – лучше не берите.
- Не берите друзей, девушек, родственников действующих сотрудников. Можно сделать исключение, если они, правда, очень крутые. Но! Не берите их только потому, что их просит взять ваш действующий сотрудник. Возможно, в дальнейшем из-за этого придется проститься с обоими.
- Не берите на работу постоянных клиентов. Как минимум – потеряете клиента.

– Не берите человека, влюблённого в ваш продукт, если это главный признак, по которому кандидат вам понравился. Возможно, работа, связанная с этой любовью, его разочарует. Ведь это РАБОТА.

Помню случай, когда одна чудесная девушка долго уговаривала нас взять её на работу. **«Кофе – это моя любовь»**, – говорила она и была на двести процентов уверена, что ей стоит попробовать стать бариста. Мы очень сомневались, ведь она уже была хороша в другом деле. Но эта девушка была очень настойчива, и мы всё-таки взяли её в команду бариста.

Кстати, настойчивость действительно приносит свои плоды.

Если сомневаетесь, посмотрите фильм «Основатель» про известную всем сеть «Макдональдс». Там есть о чём задуматься. Но вернёмся к нашей влюблённой в кофе сотруднице. Настойчивая девушка в первый день буквально прыгала от радости и с воодушевлением принялась познавать азы работы бариста. На второй день, после двенадцатого за смену мытья блендера, заполнения скучной документации, изучения кассовой дисциплины и работы в большом потоке гостей, её мотивация немного поубавилась. А на третий день обучения она заявила мне: «Я поняла, что кофе – не моя любовь. И работа бариста мне совсем не понравилась. Прошу прощения за время и нервы, которые вы на меня потратили». И позже вообще перестала пить кофе. Так одним кофеманом на Земле стало меньше. А мы сделали свои выводы.

Хорошей идеей будет конкурс среди понравившихся кандидатов. Так вы увеличите мотивацию работать у вас, найдёте лидеров и посмотрите на будущих сотрудников на практике. Часто человек на собеседовании и человек на работе – это два разных человека. Соревновательный эффект и практика на будущем месте работы хорошо раскрывают качества кандидатов, а также дают возможность попробовать себя в деле и определиться, насколько им это подходит. В результате таких конкурсов мы нашли звёздочек, которые проработали в команде очень долго и принесли ей много пользы. А один из них даже стал нашим управляющим в будущем и разработал свою методику проведения собеседований.

Глава 7. Два года плохая погода

Не буду описывать день официального открытия первого кофе-бара. Ведь он к тому времени работал почти две недели, только без вывески. Скажу только, что всё прошло отлично: воздушные шарик, акция «Второй стакан в подарок», очереди за кофе, много довольных гостей. Бабушка приехала за капучино за 100 рублей (ну вы помните). «Можно было и угостить бабушку кофе», – возможно, скажете вы. Но она сама хотела его купить. И я не возражала. Вообще, отдавать бесплатно продукт, на котором ты зарабатываешь, не самая лучшая идея. Это снижает его ценность. Многие удивляются, но я и сама почти всегда покупаю кофе в своих заведениях, не пью его литрами бесплатно, просто потому что босс. У нас есть такое понятие, как «стаф» – это маленький бесплатный кофе для каждого сотрудника один раз за смену. Считаю, что этого вполне достаточно.

Кстати, однажды кандидат на собеседовании сказал, что у конкурентов сотрудникам разрешено пить кофе без лимита. Мол, есть условия работы и получше. И вообще, мы жмоты (это уже я сама додумала). Не вижу в этом ничего хорошего. Недобросовестные сотрудники будут использовать такое право во вред компании, и продукт обесценивается. Тот самый кандидат в итоге ушёл от нас работать барменом спустя пару месяцев. И мы об этом не пожалели.

Как же тогда мотивировать сотрудников?

Что делать, чтобы от вас не уходили? Как создать компанию, в которой хочется работать, несмотря на то, что кофе не льётся рекой и заработная плата не сулит золотые горы? Может, регулярно повышать зарплату, и все будут счастливы? Эх, если бы в мире всё было так просто. Честно скажу, что на моей практике ни разу повышение зарплаты не повысило эффективности. Эффект радости и благодарности длится в лучшем случае всего неделю, а то и пару дней. Дальше новые улучшенные условия уже воспринимаются как должное, и это нормально. Но повышать всё равно нужно – и зарплату, и планки. А для мотивации лучше использовать другие «плюшки»: подарки, внимание, благодарности, премии за достижения, интересные поездки. Хотя и здесь важно знать меру. Если переборщить с «плюшками», то за них сначала перестанут благодарить, а потом начнут требовать. «Так, а где наши новые плюшки? Мы ждём. Без новых плюшек не будем хорошо работать».

Аппетиты растут, и вы уже не справляетесь с их размерами, приходится начинать борьбу с таким «обжорством». И это не так уж и просто. Почти как борьба с лишним весом. Поэтому лучше изначально продумать свою стратегию в этом вопросе. У нас её не было, и мы подбирали разные ключики и искали эффективные инструменты. Помню, как во время учёбы в университете я очень обижалась на преподавателя за абсолютно несправедливую, по моему мнению,

«тройку» за предмет «управление персоналом». Мне казалось, я достаточно хорошо изучила все эти многочисленные подходы к лидерству, типы руководителей и прочее. Однако, как показала практика, управлять живыми людьми не так просто, как написано в учебниках. Всегда есть какие-то нюансы, форс-мажоры, особые обстоятельства, о которых можно только догадываться.

Чтобы иметь какие-то ориентиры, мы сразу определили для себя **четыре важных правила**:

1. **Никогда не задерживать заработную плату.** Ни на день. Лучше выдавать раньше. Это крайне важно!
2. **Доверять членам команды.** Прощаемся с теми, кто утратил доверие.
3. **Заботиться о членах команды.** Пока ты член команды – ты член семьи.
4. **Заботиться о госте.** Для нашего гостя мы постараемся обеспечить лучший сервис в мире. Он заслужил его тем, что выбрал нас.

Конечно, на первых этапах нам хватало и других проблем, помимо мотивации сотрудников. Например, в плане структуры бизнеса и финансов первые два года были просто катастрофой. Мы открыли два кофе-бара, но совершенно не умели грамотно ими управлять. Партнёры грустили, глядя на показатели, инвестиции возвращались очень медленно. В итоге два года мы работали в минус с небольшими улучшениями в хороший сезон. Главное, что всегда получа-

лось — вовремя платить зарплату, так как для меня это было святым правилом. Когда на собеседования приходили ребята и жаловались на задержки заработной платы и обманы с выплатами на предыдущих местах работы, меня это очень задевало, было обидно за них и совестно за таких работодателей.

Благодаря тому, что мы сделали основной упор на классный сервис, мы очень много ресурсов тратили на то, чтобы обеспечить качественную работу бариста с гостем, и каждый день работали с ребятами над этим показателем. Несмотря на трудности, по качеству сервиса мы были в десятке лучших кофе-баров всей франчайзинговой сети нашей компании, которая уже насчитывала более 300 кофейных точек. Другие два правила мы тоже всегда старались соблюдать. Но работы было очень много, а результаты оставались крайне средними. Пришлось признать себе, что в офисах я зарабатывала больше, чем на своём деле.

Бесценным оставалось лишь ощущение свободы.

Каждый день без выходных мы были заняты добыванием ресурсов для поддержания нормальной работы кофейен. Хранили стаканчики и крышки на балконе (не было возможности открыть склад и платить за его аренду), сами с мужем ездили за товаром, так как ещё не могли позволить себе держать логиста. Когда любые свободные ресурсы появлялись, они сразу же исчезали. Не получалось создавать стабильных

резервных фондов на развитие и непредвиденные расходы.

В то время я заметила, что мне нравится тратить деньги – будь то на детей, на себя, на новые «ништяки» для кофеен. Помните Звездочёта из «Маленького принца»? Копить и пересчитывать деньги до конца жизни, радуясь своему состоянию, – глупое занятие. К тому же выдать премию, купить подарок хорошему сотруднику, устроить мини-корпоратив, ввести необычный новый продукт – это вдохновляет. Помню, как мы ввели в продажу новинку – сухое мороженое в баночках (можно было купить три брикета обычного мороженого вместо этой причуды). Продали с трудом. Но зато были единственными в городе, кто удивил гостей таким продуктом.

Чрезмерная щедрость и неразумные траты на бизнесе сказываются не лучшим образом. Регулярные расходы и так пожирают большую часть прибыли. А повышенные дополнительные расходы могут привести к финансовой катастрофе. В одной из лекций по управлению бюджетами я прочитала, что организация всегда будет стремиться потратить все имеющиеся у неё ресурсы. Это действительно так. Логист хочет сразу закупить товар на огромную сумму, чтобы не ездить несколько раз в транспортную компанию, бариста хотят новое оборудование, всё время что-то ломается и требует ремонта. И задача руководителя или бухгалтера (которого мы на первом этапе, конечно, тоже не могли себе позволить и всё считали сами) – управлять финансовыми потоками макси-

мально эффективно. Со временем мы научились распределять ресурсы более грамотно, планировать расходы, открыли склад и наняли логиста и бухгалтера. Партнёры стали чаще улыбаться, появились новые. Мы установили себе зарплату (почему я раньше до этого не додумалась?) и перестали покрывать убытки из личной прибыли и резервов будущих периодов. Но первые два года прошли в постоянной суете и принесли нам большую усталость и горький, как зёрна рабусты, опыт.

Глава 8. Нихао, Джон Гуо!

«Плохая погода» заканчивалась, осенний ливень уже не сбивал с ног, лишь изредка напоминал нам о том, что не стоит забывать дома зонтик. Солнце стало чаще появляться на нашей улице, ласково обнимая пожелтевшую листву, приятно шуршащую под ногами. И мы ступили на новый этап развития. Летом был установлен новый рекорд – моя сеть кофе-баров впервые сделала миллион выручки за месяц. В честь этого мы устроили для команды небольшой корпоратив – катались на лодках в парке Еляты, жарили шашлык и отдыхали на природе. Когда цель была достигнута, миллион выручки в месяц уже не казался чем-то недостижимым, мы установили этот рекорд легко и в течение следующего года повторили его дважды.

Ноябрь 2018 года. Мы молоды и безрассудны и научились зарабатывать на кофе миллион рублей в месяц. Наверное, теперь мы можем всё. Так почему бы не открыть кофейню в Китае? Не зря же мы с мужем учили китайский язык почти полгода. Конечно, уровень знаний китайского языка спустя три года без практики уже оставлял желать лучшего, но, как минимум, как представиться и заказать себе кофе в кафе, я ещё помню. «Нихао! Во ши Анна. Во ши элоусы жен. Во яо хэ кафеи» («Привет! Меня зовут Анна. Я из России. Хочу выпить кофе»). Ну вот, теперь и вы сможете заказать кофе

в Китае, подставив своё имя вместо моего. Здорово, правда?

Идея открытия кофейни в Поднебесной была захватывающей, это был настоящий вызов. Прежде, чем собрать чемоданы и махнуть вместе с партнёром в Гуанчжоу, мы всерьёз занялись этим вопросом: изучили тонну информации об открытии бизнеса в Китае. Как открыть фирму, какие будут налоги, примерные зарплаты сотрудников и цены за аренду офиса – множество подводных камней было заранее извлечено из воды, и нам казалось, что мы вполне готовы к штурму «новой земли».

И вот этот день настал. Я держу в руках несколько стопок новеньких банкнот – 32 тысячи юаней. Партнёр дал мне кругленькую сумму, которую я обменяла на юани в Китайском банке в Москве. А вечером мы налегке с тремя рюкзаками отправились покорять Китай. Наш рейс задержался на 1,5 часа, и после томительного ожидания мы радостно загрузились на борт самолёта и принялись внимательно изучать иероглифы в инструкции по безопасности. Спустя несколько часов в воздухе, которые пролетели быстро за просмотром фильмов и лёгкими перекусами, мы приземлились в Гуанчжоу. Летели без пересадок. Билеты из Москвы до Гуанчжоу на двоих обошлись в 34 тысячи рублей.

Как только мы вышли из самолёта, сразу повеяло тёплым китайским воздухом. Погода для ноября была отличная, 25 градусов тепла. Пальмы, солнце, зелень, фонтаны вместо заснеженных крыш домов и машин – уже этого бы-

ло достаточно, чтобы ощутить: мы на верном пути. Удивительно, что до города от аэропорта можно весьма бюджетно добраться прямо на метро! Таксисты за поездочку берут 250 юаней, а на метро мы добрались всего за семь с человека (это 70 рублей, 2018-й год). Обратите внимание, что китайское метро очень отличается от нашего, и туристу, впервые оказавшемуся там, будет непросто разобраться. Но предприниматель всегда найдёт путь. Самое главное – выбраться невредимым из переполненных людьми вагонов. И если вы думаете, что московский метрополитен переполнен людьми, вы просто не были в китайском!

Рано или поздно, методом проб и ошибок, с помощью ломаного английского, широких плеч и «чьей-то матери» мы добрались до нужной станции, а вскоре и до нашего места назначения. Оно располагалось недалеко от станции метро «East Railway Station». Рядом были магазин «Икея», популярные рестораны «КФС», «Макдональдс», «Старбакс» и небольшой торговый центр.

Выбранный нами отель походил на бюджетный китайский хостел с отдельными просторными номерами. Нам достались комнаты на 45-м этаже. Из окна балкона сквозь решетки, вероятно, установленные для безопасности, открывался чудесный вид на город и небоскрёбы. Небольшая кухня, но зато просторная гостиная, как мы, русские, любим. Нас поразило, что повсюду были кодовые замки на дверях, что очень удобно – никаких дополнительных ключей.

Днём мы доедали еду из самолета и определялись с дальнейшими планами. А вечером устроили себе культурную программу. Прогулка на площадь цветов («Hua Cheng Square») была особенно завораживающей. Вишенкой на торте стала Кантонская башня (вторая по величине в мире), которая роскошно переливается разноцветными огнями, подмигивая туристам и стоящим по обе стороны улицы гигантским небоскрёбам. Обязательно прогуляйтесь по этой площади, если будете в Гуанчжоу. Вы ведь когда-нибудь тоже там будете? Запомните – станция метро «Zhu jiang New Town».

А теперь советы туристам:

1. Совет номер один, самый главный – скачайте приложение «WeeChat». Без «ВиЧата» в Китае – вы не человек. И я ни капли не преувеличиваю. В этом мессенджере есть всё, что вам понадобится.

2. Карты не катят. Почти во всех заведениях НЕ принимают обычные карты Виза. Вам понадобятся наличные, карта Union Pay, или можно воспользоваться «ВиЧатом» через «WeeChat Pay». Даже попрошайки на улицах вместо шляпы используют куар-коды для перевода денег на свой электронный кошелёк.

3. Скачайте приложение с картой метро Гуанчжоу (оно есть на английском языке). Кстати, сохраняйте жетончик до конца поездки, он нужен, чтобы выйти из метро.

4. Если вы летите через Москву, можно заранее купить

юани в «Bank of China», чтобы не тратить деньги на двойную конвертацию через доллары.

5. Большинство китайцев не знают «инглиш», и русский язык, разумеется, тоже. Выучите несколько ходовых фраз. Например, «пуминьбай» – «не понимаю», «дуошао тьсьен» – «сколько стоит», «тхайгуйле» – «слишком дорого». Кстати, в сети «WeeChat» вы сможете проще общаться с китайцами благодаря функции перевода сообщений на любой язык.

6. Забудьте про «YouTube», «Google», «Facebook» (проект Meta Platforms Inc., деятельность которой в России запрещена) на время пребывания в Китае. Или позаботьтесь о том, чтобы заранее скачать VPN.

Глава 9. Пьют ли кофе китайцы?

Два противоположных ответа на этот вопрос крутились у меня в голове за несколько дней до нашей долгожданной поездки. Исторически сложилось, что Китай – чайная страна. Культура потребления чая и сейчас очень важна и тесно связана с множеством традиций. Кстати, чёрный чай китайцы называют «хон ча», что дословно переводится как «красный чай». И, если задуматься, это вполне логично, ведь цвет чёрного чая действительно ближе к красному, чем к чёрному. Зелёный чай уже больше соответствует своему цвету и на китайском языке будет звучать как «лю ча». А кофе по-китайски будет «ка-фей».

Незадолго до вылета в Москве мне довелось встретиться с одним русским парнем, который живёт в Китае. Он поделился своими знаниями о привычках китайского потребления и пожелал нам удачи в осуществлении задуманного. По его рассказам, китайцы любят всё иностранное, кофе они тоже пьют, хотя и не в таких объёмах, как чай и холодные напитки. А гулять со стаканчиком из «Старбакса», демонстрируя статус, у них достаточно модно. Меня эти истории очень порадовали, и я не смогла не воспользоваться одним из «безумно хитрых» советов – провести маркетинговое исследование рынка потенциальных потребителей кофе прямо в самолёте. Простыми словами – сделать опрос пассажи-

ров. Я подготовила анкету на английском и китайском языках и предлагала заполнить их людям в салоне самолёта, летящего в Гуанчжоу. План был просто гениальный – пассажиры самолёта никуда не спешат ближайшие несколько часов, а значит, согласятся пройти опрос гораздо охотнее, чем в каких-либо других обстоятельствах. А ещё они никуда не сбегут! Под нами ведь тысячи метров над землёй.

Вопросы были простыми и в основном закрытыми: «пьёте ли вы кофе?», «как часто?», «какой кофе предпочитаете?», «какие кофейни посещаете?», «что влияет на ваш выбор?». Разведка прошла неплохо – порядка 20 анкет было собрано. Но добрая половина из них была на китайском, и нам пришлось отложить их для последующего перевода. Главное, что цель была достигнута.

По прилёту мы сразу продолжили своё исследование – я подходила к людям в кафе и просила заполнить такую же анкету. Побеседовав с китайцами в кофейнях лично, мы выяснили, что кофе для них – это прежде всего времяпровождение. Они берут стаканчик кофе и работают за ноутбуком или беседуют с друзьями или коллегой, неспешно потягивая латте. Предпочитают кофе с молоком чёрному кофе, часто выбирают холодный кофе с добавками и наполнителями. Вкус самого эспresso не играет для большинства особой роли. В формате «с собой» большей популярностью пользуется разного рода чай, он обязательно присутствует во всех кофейнях. Кстати, кофе в заведениях Поднебесной – дорогое

удовольствие. Эспresso в хороших кофейнях может стоить 18—20 юаней (180—200 рублей). Для сравнения: в нашей сети он тогда стоил 70 рублей. Но главное – ответ на мой вопрос: да, китайцы пьют кофе. И мы прилетели не зря.

Глава 10. Бизнес. Гуанси. Лаовай

Как строить бизнес с китайцами? Есть такое слово «гуаньси», которое означает «связи». Оно многое значит при построении отношений с жителями Поднебесной. Вообще, китайцы предпочитают завязывать дружбу и ориентируются на долгосрочные отношения с перспективой. Если вы интересны китайцам – вас ждет тёплый душевный прием, помощь в чужой стране. Если повезёт – вас будут возить по городу, и вы как гость будете обедать и ужинать в хороших ресторанах и пробовать местную еду за счет китайского партнера. Так здесь принято. Однако знайте, что китайцы в дальнейшем ожидают подобного и от вас.

Есть и ещё одно слово: «лаовай» или иностранец – лицо не местное, ничего не ведающее и которое можно легко «облапошить». И это даже почётно. Так что будьте начеку! Скопировать ваши классные идеи и реализовать их раньше вас китайцам не составит большого труда. Вспомним, что Китай – родина подделок. Кстати, их здесь называют «копиями». Если окрестите китайский айфон подделкой, они могут обидеться.

Что ещё нужно знать?

Подарки в Китае принято дарить и принимать двумя руками. Это знак уважения. Не принято обниматься или касаться друг друга, а также оставлять чаевые. Китаец может помочь

вам «от души» и будет ждать за это справедливую благодарность. Если ваша благодарность в денежном эквиваленте будет значительно меньше, чем он ожидал – он может просто её не принять. Так как принять будет значить «потерять лицо», а это самое страшное, что может случиться с китайцем. Тем не менее, в деловых отношениях с китайскими партнёрами всегда можно торговаться и искать взаимные выгоды. Опять же, можно получить хорошие условия, если обрисовать им интересную перспективу.

Нам очень повезло познакомиться и завязать дружеские отношения с китайцами. Мы остались в восторге от тёплого приема и их китайского менталитета. Проявляйте живой интерес, заводите деловые и дружеские связи, и повсюду – хоть в Китае, хоть в России или в Америке – они будут помогать вам. И удача тоже улыбнётся.

Анализируя итог поездки, придётся признать, что мы не достигли поставленных целей – наша кофейня в Китае так и не открылась.

Но иногда отсутствие результата – тоже результат.

И, заглядывая в будущее, где бушует ковид-19 и в стране нестабильная экономическая ситуация, наш результат вполне можно считать приемлемым. Большой удачей были сама поездка и пройденный путь. Мы познакомились в Китае с крупными обжарщиками кофе – настоящими профессионалами своего дела, завели друзей, изучили кофейный ры-

нок. А ещё посмотрели, как некоторые наши земляки ведут здесь бизнес (об этом расскажу в следующей главе).

Основные причины, по которым не получилось открыть кофейню в Гуанчжоу, – недостаток времени, которое мы выделили на первую поездку, новые данные по аренде (она оказалась гораздо выше, чем планировалось в нашей бизнес-модели), отсутствие реальной финансовой поддержки со стороны управляющей компании нашей сети, а также недооценка конкурентов. Был день, когда мы уже готовы были зарегистрировать китайскую фирму, но оставалось совсем мало времени до отъезда, и в решающий момент («сейчас или никогда») мы не сделали определяющего шага. Может, не хватило смелости, а может, мы осознанно не пошли на слишком высокий риск.

Тем не менее, мы остались довольны приключением и полученным опытом. По пути назад мы заехали в город контрастов – Гонконг, где встретились с ещё одним приятелем-китайцем, которому когда-то помогли в Москве. Он вместе со своей женой встретил нас в своём родном городе очень тепло и радушно и пригласил на обед в заведение с традиционной гонконгской едой. Все угощения были за счёт нашего друга, хотя мы и пытались вежливо отказаться. Это было очень приятно, особенно учитывая, что в Гонконге всё было очень дорого.

– Когда-нибудь мы прилетим в Москву, и вы тоже угостите нас традиционными русскими блюдами, – с улыбкой

сказал наш приятель, пока мы уплетали гонконгскую лапшу и димсамы.

Возможно, именно так и закладываются «гуаньси» на будущее. Китайское гостеприимство запало мне в душу надолго, бизнес-философия и культурные традиции вызывают большое уважение, нам есть чему у них поучиться.

Глава 11. И так сойдёт!

Ну что ж, я обещала рассказать вам о русском бизнесе в Китае. Не стоит, наверное, обобщать, так как мы слышали и об очень успешных предпринимателях, ведущих бизнес в Китае. Но очень многие наши земляки, переселившиеся в Китай, занимаются мелким и средним бизнесом в сфере перепродажи товаров и смежными услугами. С крупными русскими бизнесменами мы, к сожалению, не знакомы.

Но однажды в ресторане нам довелось поиграть с его русскими владельцами в психологическую игру «Мафия», а ещё спеть в «псевдокараоке». Не буду рассказывать о том, как мы искали караоке привычного нам формата по всему Гуанчжоу. Скажу только, что после нескольких часов напрасных поисков нашли лишь отдельные приватные кабинки с экранами и микрофонами, большими мягкими диванами, приглушенным светом и высоким депозитом (здесь точно поют караоке?). После долгих поисков я уже было оставила свою надежду, но удача улыбнулась – нам предложили посетить караоке-вечер в одном русском ресторане. Будучи большим фанатом развлечений подобного формата, в предвкушении я отправилась на окраину города, где наши земляки держали большой ресторан на втором этаже многоэтажного дома.

Кроме нас в просторном заведении находилось всего несколько человек. По всему залу располагались большие

круглые столы, покрытые плотными скатертями, в дизайне преобладали любимые цвета китайцев – красный и золотой. На столах стояли роскошные позолоченные фужеры. Здесь бы заказывать лобстеров и неспешно потягивать Шато Шеваль-Блан. Вести светские беседы об инвестициях в недвижимость и криптовалюту, обсуждать, где провести уикенд – в Швейцарии или в Куршевеле. Но нам предложили обычное бутылочное пиво с орешками и позолоченную пепельницу. Несмотря на весь этот диссонанс, мне было радостно, что у земляков есть свой бизнес – такой огромный красивый ресторан! Мы взяли кофе и терпеливо ждали, когда начнётся караоке-программа. Прошёл час. Управляющий объяснил мне причину задержки – сломался экран, однако заверил: «Скоро всё починят». Ещё полчаса спустя экран с бегущей строкой так и не появился. Но мероприятие не отменилось – мне был выдан микрофон и вежливо предложено скачать текст песни на телефон. Я была немного расстроена, но согласилась и заказала песню Dido, которую всегда пою в караоке и знаю наизусть. Подумаешь? Можно разок спеть и без экрана.

Крепко сжимая микрофон в руке, я настроилась поразить немногочисленную аудиторию своим исполнением, как настоящий приглашённый артист. Уже начали звучать первые аккорды, и я с ужасом осознала, что мне включили песню со словами! Нет-нет, это не был бэк-вокал, играла обычная песня Dido с её голосом, а не «минусовка». Во мне постепен-

но зарождалась ненависть. На негодование «Мне что, петь вместе с Dido?» организаторы вечеринки невозмутимо ответили, что микрофон звучит громче, чем голос в песне, и меня будет слышно лучше. А следовательно, можно не переживать и не пытаться перекричать оригинального артиста. Мол, «и так сойдёт». Не отменять же вечер?

Подпевать в микрофон? Вы что, серьёзно? Ущипните меня, надеюсь, я сплю. Это всё казалось мне унижительной и безумной затеей – я совершенно иначе представляла этот вечер. Чтобы проникнуться «русской» атмосферой заведения, немного успокоиться и поностальгировать, мы заказали песню «Серебро» группы «Би-2», выпили по бутылочке пива и простились с хозяевами. Я представила, что, если бы они были владельцами кофейни и кофемашина внезапно сломалась, они бы предложили гостю погрызть кофейные зёрна. А что? Эффект ведь будет тот же... В общем, ощущения от визита были не из приятных – как оказаться на самом дне кофейной чашки с переэкстрагированным эспрессо.

«В жизни больше не вернусь в этот странный ресторан», – думала я. Но в один из других вечеров мы собрались здесь же поиграть в «Мафию» с русскими ребятами. Пиво с орешками на этот раз было в тему, и вечер, на удивление, прошёл весело и позитивно. Кроме нас в заведении снова было занято всего два столика, и у меня сложилось впечатление, что ресторан ребята открыли чисто для себя и своих друзей. Остальные посетители – это актёры массовой или андроиды,

как в сериале «Мир Дикого Запада».

Мы обменялись контактами и пожелали друг другу успехов в развитии бизнеса в Китае. Однако я твёрдо для себя решила, что наш бизнес никогда не будет выглядеть так. Увы, наша кофейня в Китае так и не открылась, и мы уже не сможем это проверить. Но если делать бизнес – надо делать хорошо. Поэтому мы отложили свою мечту, чтобы не превращать её в бизнес ради бизнеса, и не пошли в «олл-ин» для её реализации.

Глава 12. Про жо**, или Итоги года

(Кого насторожило второе слово – не читайте эту главу дальше. Оно встретится ещё 14 раз)

Первые два года были непростыми. С виду, казалось, всё классно: улыбки бариста, рост выручки, очереди за кофе. Но на деле – рост расходов, эмоциональное выгорание и бег по кругу. 31 декабря 2018 года я опубликовала в своем блоге итоги года. Это послание миру не должно кануть в Лету, ведь оно актуально во все времена. Поэтому просто оставлю его здесь.

«Год Жёлтой Собаки был трудным. Много работы, мало отдыха, интересные поездки, неожиданные события и крутые повороты, которые не давали даже на минуту расслабиться. Только хочешь отметить маленькую победу, как на тебя уже снова летит огромная «жсopa». И вот ты потратил кучу времени и сил, чтобы она пролетела мимо. Наконец-то увидел яркий луч солнца, хотел улыбнуться ему, как к тебе уже приближается ещё одна «жсopenция». В два раза больше предыдущей. Солнечные очки большие не понадобятся.

Много маленьких «жсop» прилетало из-за отсутствия дисциплины. Приходилось разрабатывать всё новые и новые стратегии для борьбы с инновационными «жсopами», кото-

рые раньше не встречались. Зато к концу года начал вырабатываться иммунитет. И каждая десятая «жсопа» на моём пути уже не казалась такой уж страшной. Хотя и оставалась «жсопой».

Было и хорошее: маленькому любимому человечку исполнилось три годика. Брателло женился. Мы съездили в бизнес-тур в Китай и выучили 100 китайских иероглифов. Наши бариста научились рисовать на капучино «путь к сердцу» и «тройной тюльпан». Вышел фильм «Богемская рапсодия» про Фредди Меркьюри.

А ещё мы сделали рекордную выручку в один миллион рублей в месяц (так вот каково это – быть миллионером). В жсопу этот миллион, он не принёс нам счастья.

Какие выводы можно сделать?

1. Будь готов к любой жсопе (если ты готов – она не победит тебя).
2. Дисциплина – хорошее средство для минимизации количества жсоп в твоей жизни и в бизнесе.
3. Посылай в жсопу всех, кто в тебя не верит.
4. Отправляй туда же тех, кому не можешь доверять.
5. Создавай «противожсопные» фонды и всегда имей план В, а лучшие планы С, D, E.
6. Все планы в жсопу, если они приводят тебя туда же.
7. Жсопа разрушит все самые продуманные и четкие планы, поэтому см. пункт 1.
8. Защищай от «них» свою семью.

9. Ну и, в завершение, из просторов интернета: «Жопа – самый сильный наркотик. На ней сидят все».

Всех с Новым годом! Не берите в голову. 2019-й год Свиньи точно будет лучше! Он объявлен Годом культуры, поэтому «их» должно стать меньше. Всем тепла!»

Глава 13. Расставание – маленькая смерть

Июнь 2019 года.

Мы с мужем совместно занимаемся бизнесом уже третий год. И порой нам хочется убить друг друга. Честно говоря, прийти домой с работы и погрузиться в атмосферу уюта гораздо приятнее, чем обсуждать за завтраком, обедом и ужином проблемы бизнеса. Даже совместный отпуск зачастую сопровождается бурной полемикой по части новых бизнес-идей и решений текущих задач. Но мы сами выбрали такой путь. Спасает только осознание общего успеха от тех или иных совместных действий. И чёткое разграничение зон ответственности в рамках одного бизнеса. Возможно, когда-то мы всё же разделимся. И кто-то откроет для себя новое направление. Но мы всегда будем одной командой. Пока бизнес и семья – понятия неразделимые. Поэтому каждый сотрудник в нашей команде – часть бизнеса, а значит, тоже часть нашей семьи. А как обстоят дела у вас? Есть ли в вашей семье бизнесмены и как вы с ними живёте?

**Гармония есть не только в музыке, она есть
в доверии, взаимопонимании и свободе выбора.**

И в целом жизнь предпринимателя может быть прекрасной. Если организовать бизнес грамотно, дальше ты свобо-

ден выбирать, когда работать, а когда отдыхать. Разумеется, работая в офисе, мне никогда не доводилось проводить так будние дни. Этим утром мы гоняли с мужем по городу на велосипедах и грелись на солнышке. А потом под раскаты грома мне удалили зуб. Было страшно, но на удивление совсем не больно. Но всё равно страшно, потому что слышишь, как его медленно ломают и потом выкручивают. Ощущения не из приятных, но жить можно. Однако зуб был не единственной потерей в тот день. Мне, как руководителю, снова пришлось принять непростое решение по увольнению и взять ответственность за него.

**Когда ты владелец бизнеса, нельзя сказать:
«Я девочка, не хочу ничего решать, хочу новое
платье».**

Хотя иногда хочется думать именно так. Сегодня пришлось проститься с сотрудником. Это почти как бросить парня. Надо постараться его не обидеть, предложить это унижительное «остаться друзьями». Пожелать успехов и сказать, что он не плохой, даже классный, просто «мы разные люди». И объяснить, в чём именно мы не подходим друг другу. Одна моя подруга умела изящно бросать парней, внушая им при расставании, что проблема не в нём, что это она ужасная и недостойная партия, а брошенный парень – настоящий ангел, спустившийся с небес, и поэтому заслуживает большего. Не владея в совершенстве столь тонким искусством расставаний, я всегда откладывала такие задачи в самый долгий

и пыльный ящик.

Но есть такой принцип в тайм-менеджменте, который называется «съесть лягушку». Значит, выполнить какое-то неприятное дело сразу. Идиому, согласно которой «если с утра вы съедите лягушку, то ничего более страшного с вами в этот день уже не случится», приписывают Марку Твену. Лягушек рекомендуется есть в начале дня, чтобы не откладывать снова и снова до лучших времён.

Это было не первое увольнение сотрудника. Поэтому всё прошло спокойно, беседа велась по канонам – факты и только факты. Но в первый раз у меня возникло такое ужасное чувство, будто без особых на то причин с помощью силы взрослые отобрали у малыша его любимую игрушку. На самом деле, когда тебя увольняют – приятно мало. И тому, с кем это происходит, сложно признаться себе, что это справедливо. «Правда всегда одна», – поёт «Наутилус». Но ирония в том, что каждый видит эту правду по-своему.

Даже после всех пояснений и доводов тот сотрудник очень долго меня уговаривал не расставаться с ним. Делал глаза «котика из Шрека», обещал, что изменится. И чуть меня не уломал. Но я понимала, что во мне играют лишь сочувствие и эмпатия. Всем сердцем я верила и сочувствовала ему, но разумом понимала, что принятое решение верное.

Сложно разделять в себе личность и руководителя. Но крайне важно. Иначе не сможешь двигаться вперёд.

Решение было принято, и нужно было следовать ему. К тому же оно было честным. Как гласит «золотое правило нравственности»: старайтесь поступать с другими так, как вы бы хотели, чтобы поступали с вами. Уверена, если все будут руководствоваться этим принципом, мир станет немного лучше и добрее.

Однажды мне даже пришлось расстаться сразу с тремя неплохими ребятами. За мошенничество, мелкое, но вполне осознанное. Было очень обидно терять хороших бариста, в которых было вложено много времени, ресурсов и энергии, но они утратили доверие, которое нельзя восстановить. Мы дорожим членами команды, но не прощаем таких ошибок.

Без взаимного доверия построить сильную команду не получится.

Впоследствии вместо тех, с кем мы простились, к нам пришли новые классные ребята. И если честно, я ни разу не пожалела о решении проститься с сотрудником. Зачастую необходимо обновлять состав. И со временем опыт научил меня сокращать время на принятие таких решений до двух месяцев, а иногда хватает и двух недель. Поверьте, не стоит ждать слишком долго, будет только хуже. Проверено. Например, «нытики», ленивые и безответственные сотрудники негативно влияют на остальных, заражают их нежелательными качествами и «отравляют» организацию изнутри. Есть такая притча о помидорах:

«От Владивостока до Москвы поездом когда-то надо было добираться несколько суток. Один из пассажиров захватил с собой ящик помидоров, чтобы в дороге у него были свежие овощи. По пути он открыл ящик и увидел, что несколько помидоров начали портиться, но ещё были съедобными. Чтобы они не пропали, съел их первыми. На следующий день несколько помидоров снова были слегка подпорчены, и, чтобы порча не распространилась, он решил их съесть, оставив на следующие дни свежие и неиспорченные овощи. Но за ночь опять несколько помидоров начали гнить... Человек доехал до пункта назначения и подумал: «Как же так? Я брал в дорогу целый ящик свежих и качественных помидоров. Почему же мне достались только подгнившие?».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.