

Сергей Абдульманов, Дмитрий Кибкало,
Дмитрий Борисов

Бизнес как игра

Переиздание
лучшей
деловой
книги года

Грабли российского
бизнеса и неожиданные решения

Настольные книги предпринимателя. Всё, что
нужно знать, для развития вашего бизнеса

Сергей Абдульманов

**Бизнес как игра. Грабли
российского бизнеса и
неожиданные решения**

«ЭКСМО»

2026

УДК 658
ББК 65.290-2

Абдульманов С. Р.

Бизнес как игра. Грабли российского бизнеса и неожиданные решения / С. Р. Абдульманов — «Эксмо», 2026 — (Настольные книги предпринимателя. Всё, что нужно знать, для развития вашего бизнеса)

ISBN 978-5-04-242092-4

Жили-были три предпринимателя, и создали они «Мосигру», культовую сеть магазинов настольных игр. А потом — написали книгу, в которой поделились опытом запуска бизнеса по-русски. Каждая глава бестселлера «Бизнес как игра» — ответ на один из острых вопросов любого бизнесмена о: Сотрудниках: • Что такое «критические дни работника»? • Как понять, что пора повышать или вообще уволить? • Почему сотрудника нужно всегда отпускать, когда он отпрашивается? Продажах: • Как выложить товары, чтобы они выглядели как произведение искусства? • Почему нужно округлять цену до десятков в меньшую сторону вместо того, чтобы продавать за 799, 99 рублей? • Что такое «постпродажный шок» и как снять его у покупателя?

Маркетинге и PR: • Как понять клиента и перестать бесить его? • Как «аварийный конверт» помогает спасти бизнес? • Что такое минимальная гигиена и как ее соблюдать, чтобы не уронить репутацию? Веселой жизни «Мосигры»: • Почему Дима Кибкало говорил Сергею Абдульманову «Будь как Ленин»? • Как в Forbes вышло интервью с Дмитрием Борисовым и почему в этот момент он упаковывал 60-ю посылку? • Что сейчас делают бывшие мосигровцы — Карина Баева, Вячеслав Шароваров, Оля Тарабарина и Максим Половцев? В формате PDF А4 сохранен издательский макет книги.

УДК 658
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-242092-4

© Абдульманов С. Р., 2026

© Эксмо, 2026

Содержание

Введение	7
10 лет спустя	8
Часть 1	9
Про налоги	9
Принцип Гафина	10
Отношение к инвестору и инвестициям	11
А может, всё же возьмём деньги инвестора?	12
Конец ознакомительного фрагмента.	13

**Сергей Рафаэлевич Абдульманов,
Дмитрий Владимирович Борисов,
Дмитрий Алексеевич Кибкало**
Бизнес как игра
Грабли российского бизнеса
и неожиданные решения

© С. Абдульманов, Д. Кибкало, Д. Борисов, текст, 2026

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

Введение

Из всех бизнес-курсов я вынес только одно правило, которое потом очень помогало в жизни. Звучало оно так: «Сынок, никогда не упускай шанса пописать». Остальные полученные знания по полезности сильно отставали от этой простой, но очень жизненной истины.

Настоящий обмен суровыми русскими знаниями происходил на кухнях, в ночных поездках по автотрассам, на верхних полках поездов и в коридорах за 5 минут до важных переговоров. В общем, там, где мужчины на время перестают быть параноиками и начинают говорить «за жизнь».

Здравых жизненных советов мне очень-очень не хватало много раз. И я собрал их в книгу для вас. Вот они, наши грабли.

Держите. Пользуйтесь.

Сергей Абдульманов

Всё, что вы делаете, можно делать так, чтобы выиграть – или так, чтобы не получить результат, то есть проиграть. И если посмотреть на свои действия с этой точки зрения – сразу появляется желание выигрывать чаще. Поэтому я смотрю на всё как на игру. И предлагаю относиться к проделанным действиям как к набору очков. Так интереснее и эффективнее. Выигрывай каждый день – и будешь стремительно приближаться к цели.

Дмитрий Кибкало

10 лет спустя

Первую книгу мы писали про Мосигру – бизнес мечты, где всё делалось прозрачно, открыто, без всяких мутных условий и с любовью. Мы растили рынок и сеть со страшной скоростью – в 8 раз в первые 2 года, потом по 20–30 % в год. Косячили сверх меры, обо всём открыто рассказывали, косячили ещё больше, снова рассказывали – и не делали ничего такого, за что было бы стыдно. Ну, кроме детских ошибок.

История Мосигры кончилась для нас в 2019 вместе с продажей сети. Дима Борисов остался руководить издательством, Сергей Абдульманов продолжил заниматься пиар-агентством и тревелтехом, Дима Кибкало основал венчурную студию. Параллельно у нас были десятки проектов – от ИТ-компаний до сети футбольных школ. Бывшие мосигровцы тоже не пропали – Карина Баева стала руководить сетью кафе «АндерСон», Ярослав Шароваров – развитием «Додо-пиццы» в Румынии, Оля Тарабарина устраивала огромные мероприятия на Кипре, Макс Половцев основал своё издательство и так далее.

За 10 лет у нас сильно поменялись взгляды на бизнес. Что-то, что мы советовали в первом издании, уже кажется смешным. Что-то просто перестало работать. Что-то мы умеем делать лучше, но очень сложно, поэтому останемся с прежним объяснением. Ну а что-то надо обязательно добавить. Вот мы и добавили.

В общем, это вот точно такая же книга, только больше и другая.

Вероятно, лет через 10 всё снова поменяется, но мы там ещё не были.

Часть 1

Общее

Про налоги

Когда мы только-только открылись, то очень долго и много читали о том, как правильно оптимизировать налогообложение: какие схемы, как что учитывать, где что показывать и т. д. В итоге вышли на очень опытного «старшего товарища» – бизнесмена дядю Гену.

Дядя Гена внимательно слушал все наши выкладки и молчал. Потом на всякий случай послушал еще пару минут, пока мы иссякнем, и спросил:

– Вы чем заниматься хотите? Игрушки продавать?

– Да, – ответили мы. – А что?

– А то, что если игрушки – ну, продавайте игрушки. А если налоги – то тогда вам надо бухгалтерией заниматься. Или ещё круче: если вы вдруг уклоняться решите – тогда можно и что-нибудь посерьёзнее, например – тут он мечтательно зажмурился, – людей мочить.

Людей мочить было, конечно, заманчиво. Особенно здорово эта перспектива звучала из уст дяди Гены. Но в настольных играх мы разбирались лучше.

В общем, так мы и поняли, что наш бизнес – всё-таки игры, а не подсчёт налогов. И что попытка обмануть государство – путь не туда. Поэтому мы решили быть «белыми».

Естественно, это не значит, что мы не анализируем, какую систему и как выгоднее использовать. Просто мы понимаем, что это не наш бизнес.

Наш бизнес был продавать прикольные штуки.

Принцип Гафина

Любое правило может быть чётким «нет», чётким «да» или платным развлечением.

В принципе, платить налоги стоит ради 5 базовых вещей:

1. Чтобы вас не посадили. Налоговая знакома с принципом Гафина из прекрасной книги «Школа для негодяев» Дэнни Кинга – и устанавливает штрафы так, чтобы они были выше матожидания выигрыша.

2. Чтобы вас не шантажировал подчинённый.

3. Чтобы иметь возможность превратить кроилово в бизнес. И, например, потом его продать. Или получить инвестиции. Или банально масштабировать.

4. И чтобы вас не кинул партнёр или управляющий.

5. Чтобы не потерять товар (потому что у вас тогда будет появляться неучтённый товар).

Последнее – очень важно. Если у вас есть серый учёт, то появляется очень много закрытой информации, которую сложно проверять. Если же у вас учёт налажен одинаково по всей компании, информация доступна, и отчётность сдаётся – это оставляет куда меньше лазеек, чтобы воровать. Именно поэтому висят таблички «Если вам не выдали чек, то обед за наш счёт» в кафе и так далее.

Отношение к инвестору и инвестициям

Маменькины сынки знают: когда создаёшь бизнес, надо обязательно найти инвестора. Желательно дурака. Поэтому ИТ-стартапы лелеют мечты о металлурге, отправившемся на покой, а торговцы полосатыми варежками – о старом айтишнике, которому совершенно не нужен их бизнес. Естественно, сейчас мы не говорим о бизнесе в особо крупных размерах, где вливания – суть самой работы.

Так вот. Если вы хоть раз задумались о том, что пару лет можно быть планомерно убыточным, а потом выйти на прибыль, – та-дам! Немедленно покиньте эту планету. Такой подход – антипредпринимательский.

Предпринимательский подход очень прост: деньги любят счёт. Прибыль с первого дня. Не быть никому должным – или отдать очень быстро.

Ещё раз: прибыль с первого дня. Серьёзно. Чтобы тратить деньги, их сначала надо заработать.

Когда вы тратите деньги доброго дяди инвестора, то не чувствуете, как кое-что пониже спины горит. Вы вообще ничего не чувствуете, кроме глубокого морального удовлетворения. А вот если бы это были ваши бабки и вы бы постоянно ощущали, что тратите СВОЁ, всё сразу поменялось бы. Тут же стали бы возникать крамольные мысли: а может, лучше поработать лишние 2 часа и сэкономить 5 тысяч рублей?

Лучше. Но в жмотстве тоже нужно знать меру. Самому можно делать всё, кроме того, в чём ты некомпетентен. Мы вот, например, в Астрахани размещали рекламу. Заплатили за печать, за изготовление короба – и решили не отдавать 760 рублей монтажнику, а поклеить сами. Консилиум лучших хирургов работал четыре часа. Пациент был в настолько плачевном состоянии, что мы решили не выводить его из наркоза. Итак, один раз совершив ошибку (пожмотившись), вы станете опытнее.

Прямо сейчас мы далеко не так категоричны. Если у вас недостаток ресурсов – да, нужно действовать именно так (а ничего другого мы при написании книги не видели в принципе). Но когда ресурсов в избытке, всё выглядит иначе. Если у вас есть прибыль, значит, вы недостаточно быстро двигаетесь. Когда нужно занимать рынок, важнее управлять скоростью движения, а не маржинальностью.

А может, всё же возьмём деньги инвестора?

К третьему-четвёртому бизнесу у вас будет большая сеть связей и вы будете знать, что копить деньги необязательно. Потому что найдётся очень много людей, готовых вам их дать под проект. Потому что у них горит куда-то вложиться. А вы к этому моменту уже не очень похожи на идиота, поэтому желающие будут.

Но вы их, вероятно, не возьмёте. Потому что уже не похожи на идиота.

Эти деньги – самые дорогие.

Да, есть бизнес-модели, которые необязательно прибыльны в самом начале. Да, есть модели, которые требуют вложений в инфраструктуру или техническое решение. Но их лучше взять из своего кармана – благо, вероятно, будет откуда.

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.