

# Неправильный бизнесмен

**Автор:**

[Аркадий Новиков](#)

Неправильный бизнесмен

Аркадий Новиков

Бизнес. Как это работает в России

Аркадий Новиков – успешный ресторатор, открывший более 70 заведений, годовой оборот группы его компаний превышает 200 млн долларов. Новиков – бизнесмен, который сделал себя сам. Он родился в семье воспитательницы детского сада и инженера, детство провел в крошечной квартире площадью 28 квадратных метров, отслужил в армии. Как же получилось, что обычный парень, которого когда-то отказались взять на работу в McDonald's, основал крупнейший в России ресторанный бизнес? Не стеснясь признаться в собственных ошибках, автор рассказывает, где взять стартовый капитал, как вести переговоры с партнерами и конкурентами, как масштабировать дело и выйти на зарубежный рынок. А главное – как при этом получать удовольствие от жизни и вести бизнес с человеческим лицом.

Аркадий Новиков

Неправильный бизнесмен

Второе издание

© Текст. А. Новиков, 2018

\* \* \*

Книга очень талантливого предпринимателя рассказывает о его жизненной философии, видении и методах построения успешного бизнеса. Конечно, в ней много личного от Аркадия. То, как он ведет дела, вникая в детали и участвуя в процессе, – ключ к успеху проектов.

Эта бизнес-исповедь известного ресторатора – вызов расхожим представлениям о бизнесе. История человека, который силой своей воли достиг высоких целей. Реально шел за своей мечтой. Книга подкупила меня своей искренностью – Аркадий не скрывает трудности, которые преодолевал в начале пути, и тем самым показывает, что воля позволяет добиться высоких целей. Читатель почувствует масштаб личности автора – правильного бизнесмена!

Однозначно рекомендую книгу к прочтению, особенно начинающим и сомневающимся предпринимателям.

Леонид Богуславский,

предприниматель, первый инвестор пяти компаний, ставших многомиллиардными: Yandex, Delivery Hero, Ring Central, Epam, DataDog

Есть немного людей, без которых непредставима Москва. Аркадий Новиков – в их ряду один из первых. И дело не только в том, что он в прямом смысле слова много лет кормит «москвичей и гостей столицы». Дело в ином – Аркадий за двадцать пять лет своей активной карьеры стал символом нового русского капитализма, символом успешности в нем, символом предпринимательской и человеческой мудрости. У него точно есть, чему поучиться. Поэтому надо читать и написанную им книжку.

Петр Авен,

российский государственный деятель, предприниматель, коллекционер, председатель совета директоров Банковской группы «Альфа-Банк»

Аркадий Новиков любит то, чем занимается. Любит страстно. Всею душой. Обычно этого хватает, чтобы преуспеть и быть счастливым. Многим, но не ему.

Аркадий Новиков любит детали. Он не столько их любит, сколько вникает во все и каждую. От деталей дизайна до шероховатостей на металлических оконных угольниках. О кухне и сервировке стола и говорить нечего – за ошибки может зашибить. Многим подобного внимания к деталям хватило бы, чтобы преуспеть и быть счастливым.

Но не ему.

Аркадий Новиков полон энергии. Настоящей – витальной, неутомимой, созидательной энергии. Он не останавливается никогда, расширяет горизонты, строит новое, улучшает существующее. Многим этого жизненного тонуса хватило бы, чтобы преуспеть и быть счастливым. Но не ему.

Аркадий Новиков любит жизнь. Подлинную жизнь – семью, смех, путешествия, людей. Ему интересно всё и все. Он не боится проблем и испытаний. Любит их – не любит, но не боится. И делает из них для себя выводы. Он очень опытен и потому мудр житейски – «видит» людей и не любит повторять ошибки. Этого бы хватило любому, чтобы преуспеть и быть счастливым. Но не ему.

Аркадий Новиков никогда не успокоится, никогда не скажет удовлетворенно, что можно расслабиться и отдохнуть, никогда не утратит любознательность, интерес к людям и жизни. И вот этого ему хватит, чтобы преуспеть и быть счастливым.

Александр Роднянский,

продюсер и медиаменеджер, основатель телеканала «1+1»

Так получилось, что у меня есть много близких людей из разных сфер – предприниматели, ученые, литераторы. И Аркадий Новиков совершенно не

похож ни на кого из них. Анализируя, кто как начинал, кому что помогло, у кого была поддержка успешных в советское время родителей, кто оказался в нужное время в нужном месте, кто выжил в сложные времена, – я понимаю, что такой биографии, как у Аркадия, нет ни у кого. Он относится к моему поколению, которое жило очень активно. Однако в палитре знакомых и из того времени, и из времени сегодняшнего таких людей больше нет. Его биография вызывает огромное уважение. Достойна хорошего голливудского фильма о Золушке. Аркадий не имел особенного происхождения и действительно работал простым поваром в ресторане, который я посещал. Его карьера – настоящий взлет.

Федор Бондарчук,

продюсер кино и телевидения, бизнесмен, основатель кинокомпании Art Pictures

## Введение

– Я уже седенький, и волос не так много, и глаз уже горит не так, как раньше, но горит, и, наверное, многим будет интересно услышать, как я создал свой бизнес и как я живу. Собственно, главная причина, по которой я решил рассказать эту историю, – желание помочь тем, кто только планирует свой первый стартап; объяснить, как заниматься бизнесом, а может быть, и самому не просто что-то вспомнить, а увидеть по-новому.

Я считаю себя неправильным бизнесменом. Правильный бизнесмен должен уметь делегировать какие-то свои обязанности, и общий менеджмент он строит немного по другому принципу. А я многие вещи делаю сам. Я часто думаю как ресторатор, а не как бизнесмен, не всегда хочу развивать свой бизнес больше, чем необходимо. А главное правило бизнеса – это его развитие. Я более чувствительный, чем нужно хорошему бизнесмену. Бизнесмены практичные, жесткие.

Я никогда не ставил перед собой цель открыть какое-то конкретное количество ресторанов, с определенным оборотом и прибылью. А бизнесмен ставит перед собой подобные амбициозные цели. Я по-другому представляю себе бизнес и веду его иначе. Иногда я беру на себя какие-то функции, которые могли бы

выполнить мои сотрудники, например сам встречаюсь с людьми, с которыми могли бы встретиться они, до сих пор пробую все блюда в каждом ресторане перед его открытием, принимаю участие в дизайне, в организации работы. Когда вы делаете много ресторанов, это должна быть сеть. Если они все разные, это не совсем верно с точки зрения бизнеса. Невозможно успеть всегда и везде. Я пытаюсь это делать, но не считаю, что это правильно. В каком-то смысле об этом «неправильном подходе» и пойдет речь в книге. А насколько он «неправильный» – решать уже самому читателю.

Я просто не хочу жить по-другому. Я хочу заниматься тем, чем я хочу заниматься. Я получаю от этого удовольствие, но понимаю, что это не совсем правильная бизнес-схема, так не должно быть.

Меня часто спрашивают, кем я являюсь сегодня. Я человек, который жил и живет достаточно интересной, непростой, насыщенной жизнью, может быть, иногда тяжелой, и занимается делом, в которое влюблен. Любой бизнес – нелегкий труд, но ресторанный – один из самых сложных. Он связан с огромным количеством деталей, мелочей, тонкостей и эмоций. Нужно прямо-таки кожей чувствовать, как жить, как строить рестораны, как угодить людям. Слово «угодить», возможно, режет слух, однако оно очень емко передает суть работы ресторатора: доставить удовольствие посетителю – всегда самое важное. Вы должны попасть в цель, сделать так, чтобы брошенный вами шарик лег точно в лунку.

Я человек, переживший много разных потрясений, взлетов и падений. Я люблю жизнь, красивые виды, природу; я стараюсь находить и нахожу интересные стороны в самых тривиальных вещах. Меня радует, что я не теряю вкуса к жизни и способен восхищаться солнцем, тучами, травой, цветком, едой. Мне нравится, что во мне существует любовь. Она есть. Я неравнодушен, небезразличен, не пофигист.

Мне нравится общаться с людьми и нравится отношение большинства из них ко мне. Мои подписчики в социальных сетях практически никогда не пишут ничего плохого. Мне нравится, что мы с моими партнерами всегда находим общий язык. Несмотря на то, что мои коллеги разные, с разными характерами, все они, как мне кажется, относятся ко мне с уважением.

Мне нравится, что, если Бог есть, он ведет меня и помогает. Он помог мне выбрать профессию ресторатора. Правда, в кулинарное училище мне

посоветовала идти мама. Но мне повезло получить эту профессию, потому что я люблю и понимаю ее. Мне нравится, что я люблю готовить. Сейчас я не особенно часто это делаю, но кулинария – моя отдушина, то, от чего я получаю удовольствие.

Спасибо, что есть силы, которые дают возможность делать одновременно тысячу дел и принимать верные решения. Спасибо родителям, которые подарили мне жизнь. Спасибо всем друзьям и недругам, которые воспитали и закалили.

Эта книга будет полезна людям, которые увлекаются ресторанами, кулинарией, а также всем тем, кто хочет заниматься бизнесом и не знает, с чего начать. Если она вдохновит кого-нибудь создать бизнес, влюбиться в свое дело, с уважением относиться к людям, начать готовить, полюбить искусство, творчество, я буду счастлив, пусть даже это будет всего один человек.

Одна из первых книг о бизнесе, которая попала ко мне в руки, когда я открывал первый ресторан, была книга Дейла Карнеги «Шесть способов располагать к себе людей». Когда я ее читал, то понимал, что это потрясающая книга, но методы, изложенные в ней, не сработают в нашей стране. И все же я запомнил одну очень важную для меня фразу, которую с тех пор нес по жизни: «Чтобы человек что-то сделал, нужно, чтобы он захотел это сделать».

И история появления этого желания для каждого очень личная. Кто-то просто хочет трудиться, кто-то хочет получить какое-то звание или должность, кто-то хочет открыть свой бизнес, кто-то хочет власти. У каждого человека своя мотивация и свои амбиции.

Я бы хотел, чтобы моя книга мотивировала вас, показав, что все возможно, все пути открыты, и даже из ничего можно сделать то, что хочешь, если точно представлять результат и много трудиться для его достижения. Все зависит лишь от трудолюбия, толики удачи и огромной любви к своему делу.

Надеюсь, эта книга поднимет вам настроение и даст определенный толчок на пути к вашей цели. Я буду рад узнать ваши впечатления о книге, помогла ли она кому-то в ведении бизнеса и жизни.

Я рассказал вам о самом главном: как я живу, как думаю, что делаю. Может быть, я не сказал всего, ведь жизнь длинная, и всегда остается, что добавить. Но я был абсолютно честен с вами. Я честно работаю и честно служу, для того чтобы доставлять людям удовольствие.

## Глава 1

### Детство. Отрочество. Юность

Я очень мало помню о своем детстве. У меня есть ощущение, что по каким-то причинам все эти воспоминания стерлись из моей памяти. Может быть, потому что детство не было таким уж счастливым, и я не хочу его помнить. А может быть, потому что я был никакой. С тем, кто ничего собой не представляет, ничего и не происходит. Не могу сказать о чем-то конкретном плохом, но и никакой особенной радости, связанной с детством, я не чувствую.

### Родители

Я родился в совсем небогатой семье. Родители мои москвичи. Папа – инженер-конструктор, воспитанный и добрый человек. Он болел полиомиелитом и очень страдал из-за своей инвалидности, старался быть таким, как все, пытался заниматься спортом. Вся его жизнь была борьбой.

Папа был очень спокойный, интеллигентный человек. Друзья у него были такие же. Они вместе ездили в туристические поездки. Помните фильм «Москва слезам не верит»? Там был герой, слесарь в НИИ. Вот папа и его друзья были такими.

А мама была совершенно другой, властной, со сложным характером. У нее не было высшего образования. Она работала в разных местах – воспитателем, завхозом, где-то еще подрабатывала, перебивалась, как могла.

Я смутно помню дом, в котором родился. Это был старый деревянный дом в центре Москвы с коммунальными квартирами. Когда мне было 4-5 лет, родители разошлись, мы разъехались. Папа уехал жить в район станции метро «Фрунзенская», а мы с мамой и бабушкой сначала жили на Плющихе, а когда мне было 6 лет, переехали жить в Матвеевское. Здесь я, по сути, и провел все детство. У нас была двухкомнатная площадью 28 квадратных метров. В одной маленькой комнате жила бабушка, в другой – мы с мамой. Мама устроилась работать воспитателем в детский сад, чтобы присматривать за мной.

Почему разошлись родители? Я думаю, все объясняется отсутствием достаточного количества денег и разницей в их характерах, окружении, подходе к жизни. В чем-то, вероятно, они не сошлись. Ссор не было, но даже их семьи не общались между собой. Честно говоря, я считаю, что это плохо и родственники должны общаться, хотя сам не общаюсь почти ни с кем из них. Наверное, это показатель того, что что-то было не так в нашей семье, что-то нездоровое.

После развода папа поселился в коммунальной квартире рядом с хлебозаводом на улице Доватора. Мне безумно нравилось ощущать запах свежее испеченного хлеба. Для меня запахи очень важны. И я обожаю хлеб. Наверное, аромат размятого в руках мякиша черного хлеба – самый вкусный запах на свете. Я всегда думал, что, если бы вдруг меня спросили, какой единственный продукт оставить на Земле, я бы выбрал хлеб. Очень люблю хлеб, хотя уже и стараюсь есть его меньше.

Поездки к папе – воспоминания о запахе хлеба и запахе холостяцкой квартиры. Мой папа готовил суп. Он покупал голяшку, ставил большую кастрюлю и варил бульон. Потом кидал туда морковь, лук, картошку, может быть, что-то еще, я помню лишь сам этот бульон и кусок нежнейшего мягкого мяса. Папа приносил с кухни закрытую кастрюлю, поднимал крышку, и изнутри шел пар от горячего бульона. Мы ели его в маленькой комнате. Я не помню конфет, сладостей, тортов, не помню ничего, кроме этой кастрюли.

Я тоже был когда-то маленьким

Когда я приезжал к папе, я любил копаться в его шкафу. У шкафа был папин запах. Папа дома все время ходил в сандалиях, они застегивались на металлические застёжки, которые во время ходьбы звенели, как бубенцы. Из-за того, что он прихрамывал, они звенели еще больше, и он никогда не застегивал их до конца... Когда папе было 65 лет, у него случился инфаркт, и он очень быстро умер. Папа рано ушел. Слишком рано.

У родителей были нормальные отношения. Я не видел никаких скандалов, когда они встречались. Да и из-за чего скандалить? Папа платил алименты, помогал маме. Он жил, что называется, на одну зарплату. Никаких дополнительных доходов не было. В то время многие пытались получить то, что называлось «нетрудовые доходы». Кто-то подфарцовывал, у кого-то имелись подпольные цеха. Люди всячески изворачивались, рисковали, чтобы жить более или менее неплохо. Наша жизнь была сложной. Папе нелегко приходилось в коммуналке, с общими ванной и уборной, с соседями-алкоголиками. Кто-то тебе все время мешает, кому-то – ты. Когда у меня появились первые деньги, мы купили ему квартиру в Солнцево. К сожалению, он успел пожить там всего три или четыре года.

У мамы моей жизнь тоже была нелегкая. Деловая, активная, сложная, она наверняка стала бы бизнесвумен, если бы в то время можно было заниматься предпринимательством. Казалось, она чувствовала себя неустроенной, недолюбленной, да, наверное, такой и была. Она не была красавицей; со всеми – и со мной – обращалась достаточно строго, даже бабушку всегда «строила». Какой-то особой ласки я не видел. Бабушка меня больше баловала. Она была добрая, хорошая, такой божий ангел. Экономная и умела вкусно готовить.

Я помню пионерские лагеря, в которые меня отправляли на лето, на несколько смен. Мама с бабушкой приезжали, привозили гостинцы. В лагере мне нравились танцы. Правда, очень мешала моя стеснительность, из-за роста в том числе. Маленький, худенький, щупленький. Тем не менее я помню музыку, ансамбли и девочку с рыже-золотыми волосами, которая мне нравилась.

Мы жили достаточно скромно. Мама получала какие-то копейки, бабушка была пенсионеркой. В общем, денег было немного. Конечно, мы не голодали, но времена были тяжелые. Всю одежду мне покупали в комиссионных магазинах, которые я ненавидел. Мама все время стояла в очередях, чтобы купить какой-нибудь дефицитный товар, и потом его как-то перепродавала. Обычно она брала меня с собой. Наверное, поэтому я с детства ненавижу очереди. У меня какая-то

на них аллергия. Ненавижу очереди, ненавижу, когда люди лезут без очереди, ненавижу сам стоять и лезть без очереди.

Мама сдавала макулатуру, получала талончики, на которые покупала книги. За десять килограммов макулатуры тогда можно было купить хорошую редкую книгу. Я помогал собирать эту макулатуру по квартирам, домам, подъездам. Книги, полученные за макулатуру, стоят у нас дома до сих пор. Так мы и жили.

Помню, в детстве я мечтал о велосипеде. Но мечте не суждено было сбыться. Во-первых, ставить его в нашей крохотной квартире было негде. Во-вторых, как я понял гораздо позже, денег у мамы на подобные излишества тогда просто не было.

## Школьная пора

В школу, которая находилась недалеко от дома, я ходил с большой неохотой. Школьные годы не были для меня счастливыми: я был маленький, щуплый, плохо рос, а в любом классе всегда должен быть тот, кого принято обижать. Иногда обижают хулиганов, поганцев, жадин. Я никогда не был ни тем, ни другим, ни третьим, тем не менее мне все время доставалось. Меня дразнили: «Всех румяней и белей – это Новиков еврей». Я обижался, пытался как-то бороться, драться, но это всегда заканчивалось тем, что меня куда-то волокли или били. Со мной все время что-то происходило. На всех рубашках пуговицы были защиты по кругу. Их вырывали с клоками ткани. Костюм у меня был все время мятый, в пыли, потому что меня то и дело куда-то волокли.

Школьные учителя меня не особенно любили. У нас была очень хорошая классная руководительница, разумеется, у нее были любимчики, и я к ним не принадлежал. Впрочем, за что было меня любить? Учителя обычно любят за успеваемость, за достижения в спорте, общительность. У нас в классе была девочка Наташа. Ее отец привозил из-за границы пластинки, одноклассники устраивали вечера, обсуждали музыку. Наташа привозила проигрыватель, включали The Beatles или еще что-то модное по тем временам. Мне же все это было неинтересно. Наверное, я тогда еще до конца не родился. Я считаю, что моя жизнь началась ровно в 17 лет, после окончания школы. Если их вычесть из того, сколько мне сейчас, то, наверное, это и будет мой настоящий возраст.

## Пионер

Мне нравилась математика. Хотя у меня не было каких-то суперуспехов, но этот предмет мне нравился больше всех. На физкультуре я стоял последний, в баскетбол и футбол не играл, потому что не дорос. У нас был очень спортивный класс, ребята занимали первые места на всех школьных олимпиадах. И только один я тянул всех назад. До десятого класса я получал оплеухи, потом понял, что надо пытаться что-то делать. Я даже не помню, кто мне подсказал, но я пошел в секцию карате рядом с домом. Моя мама была против этих занятий, а папа поддержал и ежемесячно оплачивал занятия. Когда мама узнала об этом, она сильно отругала отца. Я был худой и совсем дохлый, но полтора года до армии я упорно занимался карате.

Это стало первым местом в жизни, которое меня чему-то по-настоящему научило. Во-первых, теперь я мог за себя постоять, во-вторых, философия восточных единоборств мне тоже очень помогла. Думаю, то время, мое детство, меня закалило так же, как позже армия.

Я задумываюсь порой о том, что после всех событий моей юности из меня должен был вырасти либо злой, мстительный человек, либо, наоборот, вялый, безынициативный. Я был слабаком и учился средненько, на тройки. Очень тяжело, когда тебя обижают, а ты не можешь дать сдачи. В классе у нас были кандидаты в мастера спорта по гребле, баскетболисты, футболисты, волейболисты – кого только не было! И был я – никто. Возможно, причины всех тех негативных событий, которые со мной происходили, кроются во мне самом. Может быть, сверстникам со мной было неинтересно. Есть люди, которые поздно взрослеют, и я как раз из таких людей. У меня не было настоящих друзей. Были ребята, с которыми я учился и которые жили рядом. Я ходил к ним в гости, они ко мне, мы как-то общались, но нам было неинтересно вместе. Был между нами какой-то вакуум. Даже с родными у меня не было близкого общения: мама не общалась с родственниками моего папы, а я с ними познакомился, когда уже отслужил в армии. Родственники со стороны мамы тоже по какой-то причине нашей семьи сторонились, хотя у моей бабушки было очень много братьев, девять или десять. Друзей у мамы тоже особенно не было, так что в гости мы

особо не ходили. Короче говоря, мы не общались ни с кем. Мой круг был очень ограничен.

После окончания школы нужно было куда-то поступать. Я знал, что с моей пятой графой[1 - Пятая графа – выражение, употребляемое в переносном смысле, означающее указание в документах этнической принадлежности. Аркадий – еврей по национальности.] пытаться идти в некоторые профессии было бессмысленно, потому что меня туда попросту не возьмут. Я собирался поступать в институт, связанный с автомобилями. Я готовился, старался, но, кажется, на математике засыпался. Попалась сложная задача, которую я не смог решить.

Еще в дошкольные годы я хотел стать милиционером. Рядом с нашим домом на Плющихе находился вытрезвитель. Я видел, как туда периодически заезжали милиционеры на мотоциклах с колясками, привозившие каких-то «поющих людей». Я был маленьким мальчиком, и, конечно, мне нравились мотоциклы, тем более такие веселые, с поющими и размахивающими руками алкоголиками-тунеядцами. В общем, единственное, что меня в этой профессии привлекало, была возможность кататься на мотоцикле. Однако и этой моей мечте не суждено было осуществиться, хотя после службы в армии, где я работал с караульными собаками, меня приглашали работать в милицию.

“

Первый ресторан мы решили открыть в бывшей столовой техникума на Сухаревской. Директор заведения подумала и поставила условие: кормить бесплатно 200 студентов. Мы сразу приобрели репутацию заведения, что называется, «с человеческим лицом».

”

О мечтах и новых русских

Я уже говорил, что в детстве мечтал о велосипеде, но мне его так и не купили. Несбывшаяся мечта всегда оставляет след в душе. Может быть, поэтому, когда после долгих лет ограничений и лишений у человека появляется возможность что-то приобрести, он начинает хватать все без разбору, как будто хочет с запасом, с процентами наигратся, накататься, накушаться за все свое прошлое. В девяностые так называемые новые русские буквально скупали украшения, часы, машины. Я думаю, эта жадность была связана с безденежной жизнью, которая породила гипертрофированное желание обладать и демонстрировать это. Я тоже прошел через эту болезнь. Часы какие-то себе покупал, машины. Конечно, все это потом прошло. Повзрослев, я начал понимать, насколько все это мне не нужно на самом деле.

В связи с этим у меня есть одна история. Дома я храню номер журнала «Рестораны Москвы» со своей фотографией. Это первое издание о ресторанах, которое стали выпускать в нашей стране. Меня пригласили на фотосессию для обложки. В тот момент товарищ показал мне магазин Brioni. У меня как раз начали появляться деньги, и в моем гардеробе не стало никакой другой одежды, кроме Brioni. Были костюмы, яркие шелковые галстуки, пестрые платки. Тогда же я купил себе первые дорогие красивые часы. Во время фотосессии я специально встал перед фотоаппаратом, скрестив руки на груди, так чтобы эти крутые часы все видели. Сегодня, конечно, вспоминать это смешно. Нет, мне не стыдно за тот поступок, но, безусловно, выглядело это глупо. Думаю, через этот период просто надо было пройти, как через подростковый возраст. Сейчас я без часов. Такие переходные моменты, так сказать, периоды взросления, научения, «мудрения», а может, и старения, – это нормальный процесс.

## Кулинарное училище

Я не поступил в институт, и мама посоветовала мне идти в кулинарное училище. Оно находилось недалеко от нашего дома, всего минут пятнадцать на автобусе, там работал знакомый преподаватель, к тому же мама надеялась, что так ее худенький мальчик будет при еде и поправится. В общем, плюсов в получении поварской специальности оказалось много.

Понимая, что делать мне больше нечего, я пошел в кулинарное училище № 174. До тех пор я никогда не задумывался о том, чтобы учиться готовить. Я не сильно

интересовался едой, так как хорошим аппетитом не отличался.

Одним из моих немногих любимых блюд был кнейдлах, который по праздникам готовила бабушка. Для этого еврейского блюда маца пропускается через мясорубку или измельчается в ступке, чтобы получилась мацовая мука, затем она замачивается, добавляется гусиный или куриный жир, жареный лук, потом из получившейся смеси делают шарики, варят их и подают с куриным бульоном. Это очень вкусно. Перед праздниками меня всегда заставляли молоть мацу через мясорубку; собственно, к этому и сводились все мои тогдашние кулинарные навыки. Готовила в нашей семье бабушка, готовила вкусно и говорила: «Не мужское это дело». Я не помню, чтобы хотя бы яичницу делал сам.

Поступив в кулинарное училище, я окунулся в совершенно другой мир. Я чувствовал себя только что вылупившимся цыпленком, который разбил скорлупку, сделал первый вздох и понял, что в мире ему рады. Ко мне относились по-другому, не так, как в школе. Быть в школе двоечником или троечником – в общем, отстающим, – значит, вечно быть позади других. Вырваться из отстающих и стать лидером невероятно сложно.

В училище у меня наконец что-то начало получаться, и я был безумно рад этому. Люди вокруг меня ценили то, что я делаю. Я начал учиться готовить, резать продукты, смотрел какие-то журналы, читал кулинарные книги, выполнял все домашние задания. Дома я тоже пытался готовить, показывал, чему меня научили, и получал восторженные отзывы и аплодисменты. От всего этого я испытывал огромное удовольствие и окончательно убедился, что это мое. Я повзрослел, и на меня стали обращать внимание девушки. Моя жизнь изменилась, она вдруг обрела краски, стала совершенно иной. Я больше не был никем. Преподаватели хвалили меня, и кулинарное училище я закончил с отличием. Сейчас в училище висит памятная доска, сообщающая, что я там учился.

На практике я работал поваром в столовых и ресторанах. Мне нравилась атмосфера. Ресторан – это отдельная жизнь. На самом деле то, что видит посетитель, приходя в него, – лишь верхушка айсберга, потому что вся основная жизнь ресторана протекает на кухне. И раньше, и теперь атмосфера на кухне царит достаточно жесткая. Сегодня, впрочем, люди более культурно выражаются, а в то время и от поваров, и от официантов через слово слышался мат. Я был таким тихим, интеллигентным мальчиком и вдруг попал в самое

пекло. Там я сразу узнал все слова, которые только можно было узнать.

## Армия

После училища я решил пойти в армию. Пришел в военкомат за полтора месяца до окончания училища и сказал: «Я хочу служить, только не посылайте работать поваром». Мне сказали: «Хорошо». В армии повар – «блатная» должность, но я слышал, что в столовых солдат часто недокармливают, что-то недокладывают, и мне совсем не хотелось быть частью этого.

Я не знаю, почему захотел служить в армии и сам пришел в военкомат просить, чтобы меня призвали весной. Возможно, мне хотелось новых ощущений и приключений на свою голову.

Диплом об окончании училища я получил заочно.

Пятого мая меня призвали в армию. Служить я отправился в Грузию, под Кутаиси. Я попал в авиационную часть, где был карантин.

В армии надо уметь за себя постоять. И здесь мне очень помог спорт. Занятия карате были зернышком, которому удалось взойти и дать свои всходы. В то время все были каратисты. Как-то сослуживец показывал прием, а я говорю:

– Ты неправильно делаешь.

– Ну покажи, как правильно.

Я показал, и это увидел один из сержантов. После он меня подзвал и попросил чему-нибудь научить. Так после отбоя я стал учить сержантов приемам карате. Не знаю, благодаря ли этому или нет, но в итоге я попал в «блатную» роту – роту горюче-смазочных материалов.

Однажды меня отправили разгружать керосин на железнодорожную станцию в центре города: периодически приезжали военные машины, я должен был загружать в них шланг, открывать его и закрывать. Неожиданно в промежутке

между военными машинами подъехали «жигули», а может быть, «москвич». Водитель на ломаном русском попросил налить ему 2,5 тонны керосина. «Я тебе 50 рублей дам», – говорит. Я долго не думал и быстро налил ему две тонны керосина. Как только эта машина уехала, тут же подъехала другая, «запорожец». «Еще один клиент», – подумал я.

Но в «запорожце» оказалось четыре прапорщика. «Что, воруюшь государственное имущество?!» – говорит один. У меня сердце ушло в пятки. А они продолжают: «Сколько заработал?» А я те 50 рублей в потном кулачке держу, в карман еще не успел опустить. Отвечаю: «50 рублей». Они мне из машины: «Давай сюда». Я отдаю 50 рублей, они там пошушукались, потом протянули мне десятку и сказали: «Еще раз увидим – сядешь».

В общем, я понял, что нужно убираться из этих горюче-смазочных материалов подобру-поздорову, и попросил ребят, которых обучал карате, перевести меня. В это время в части охраны авиационной роты заканчивал службу вожатый караульных собак. Меня перевели туда из горюче-смазочных и отправили учиться под Дмитров в школу военного собаководства. Четыре месяца я провел там вместе с овчаркой, учился с ней, тренировал, воспитывал, а затем мы вернулись в Грузию. Это было еще самое начало службы.

## Армия

В роте охраны под моим контролем находилось десять овчарок. Я их кормил, ухаживал за ними, выставлял на посты. Делать это нужно было постоянно, и днем, и ночью. Служба, с одной стороны, несложная, но в то же время давалась она нелегко. Я работал один, без выходных, потому что никто другой к собакам подойти не мог. Больше года я спал, фактически не раздеваясь, в карауле, где каждые два часа подъем.

Я сам готовил собакам еду. Из того, что мне давали для них, я время от времени готовил что-то для себя или для друзей. Например, получая свиную голову, я делал холодец, а иногда жарил себе картошку, которая также входила в рацион собак.

Думаю, что предпринимательская жилка начала биться у меня уже в армии. Своего рода азы первого бизнеса. Слово, которого я тогда не знал. Время от времени мои овчарки рожали щенят, и хотя я был обязан докладывать об этом, обычно я просто продавал щенков в соседнюю деревню, где они были очень востребованы.

Еще мы продавали коров, которые нелегально заходили пастись на территорию части. Мы обязаны были их ловить, и местным приходилось выкупать их за 10 рублей. Впрочем, выкупали не всех, и об оставшихся мне тоже приходилось заботиться. В армии я научился доить коров, косить сено и даже как-то принимал у коровы роды. Я, конечно, был в шоке, но справился.

Под Кутаиси, где я служил, находились поля с белой кукурузой. Для меня кукуруза – особенный продукт, пожалуй, она входит в первую тройку того, что я люблю. Как-то я набрал целое ведро этой кукурузы, сварил ее и за ночь съел все. После этого у меня полтора месяца болели передние зубы.

Несмотря на вышесказанное, местные жители очень хорошо относились к солдатам. Однажды мы поехали продавать в деревню сено, и они накормили нас мамалыгой с сыром.

В нашей роте практически не было дедовщины, хотя у нас была экспериментальная рота и в ней служило 60 «дедов» одновременно. Понятно, мы убирали за «стариков», но нас никто и никогда не бил.

Конечно, армия многое мне дала. Здесь я повзрослел, из ребенка превратился в молодого мужчину. Я начал заниматься спортом, делал все упражнения на турнике. За эти два года я из щуплика превратился в качка, у меня появились мышцы. Я научился хорошо стрелять, и меня даже отправили от нашего полка в Тбилиси на чемпионат округа по солдатскому троеборью. Призового места я не занял, но горжусь тем, что принимал в этом участие.

В армии я научился класть кирпичную кладку, работать с цементом, деревом, металлом, забивать гвозди, научился готовить плов, а также научился дружбе, общению, научился выживать. Армия сделала из меня совершенно другого человека. Если меня попросили бы оценить, насколько правильным оказался мой выбор пройти эту школу жизни, то я скажу, что он был верным на 100 %.

Я решил, что после армии должен поступить в институт. Из дома мне прислали учебники, и в свободное время я стал готовиться к поступлению.

Демобилизовавшись, я подал заявку в Институт народного хозяйства и пошел на экзамены в военной форме. В итоге я набрал достаточно баллов и поступил на вечернее отделение.

## Глава 2

### Как все начиналось

#### Ресторан «Университетский»

После армии я начал работать в ресторане «Университетский» при гостинице «Университетская», где я когда-то до этого проходил практику. Жизнь налаживалась.

Думаю, то зернышко любви к приготовлению пищи, которое заронило во мне кулинарное училище, возшло и взросло именно в этом ресторане. Часто о советской кухне отзываются плохо, а поваров ругают. Я попал в ресторан, в котором повара умели готовить, любили свое дело. Они научили меня работать на износ.

Мне опять повезло. Одну фразу, которую говорил наш шеф-повар Владимир, я запомнил на всю жизнь: «Каждый человек – кузнец своего счастья». Мысль не новая, но он повторял ее постоянно, и сейчас я этому правилу следую всегда. Еще одним сотрудником «Университетского», который меня многому научил, был директор ресторана Борис Петрович Лазорин. Он был очень хорошим управленцем, небезразличным к своему делу, и обладал великолепным вкусом. Он досконально знал свою профессию. Однажды Борис Петрович, проходя мимо раздачи, увидел один салат и отругал поваров за то, что он неправильно нарезан, замешан и выложен в салатницу. Приятнейший человек, к сожалению, судьба не была к нему слишком благосклонна: он попал в «дело Соколова» с черной икрой, и его посадили. Помню, как много он работал. Думаю,

знакомство с Борисом Петровичем очень сильно повлияло на то, как сейчас работаю я. Я стараюсь смотреть на дело его глазами, потому что он видел все. Меня это очень поразило, удивило и зацепило.

В «Университетском» меня поставили работать в суповой цех под началом Дмитрия Каневского. Работа была тяжелая, начиналась около шести часов утра. С Дмитрием я проработал почти все время в «Университетском». Он был и остается очень хорошим поваром. Я стал его подмастерьем. Дмитрий учил меня готовить и любить это дело. А еще я считаю его своим учителем жизни.

Дмитрий Каневский,

первый учитель, бывший шеф-повар ресторана «Царская охота»

Я работал в ресторане «Университетский» с 1975 года. После десятого класса я пришел в этот ресторан учеником. В то время все мальчишки хотели быть водителями грузовиков, чертежниками, сантехниками, но я пошел в кулинары, потому что чертежником себя не представлял. Я дома всегда готовил, и у меня по мужской линии все готовили.

В 1976 году я ушел в армию. Служил четыре года. В 1980 году, когда я вернулся в ресторан «Университетский», меня поставили начальником в суповой цех. У меня было достаточно опыта в сфере общественного питания.

На поваров в основном тогда учились девушки; в свое время на несколько школ я был один мальчик, решивший учиться по этой специальности. И вот к нам на практику пришла группа девушек, и среди них один невысокий юноша некрупного телосложения. Это был Аркадий. Его поставили ко мне в суповой цех. Так началось наше знакомство. Мы сдружились сразу, потому что у нас было ироничное отношение к жизни, к быту, к окружавшему нас советскому строю.

В то время был очень популярен Михаил Михайлович Жванецкий. Мы с Аркадием цитировали его друг другу, в общем, можно сказать, наша дружба состоялась благодаря Жванецкому. Кулуарно слушали Высоцкого, Окуджаву и других бардов. Все это было очень весело и злободневно. У нас были схожие взгляды на жизнь, плюс мы работали вместе. У нас с Аркадием даже день рождения в один день – 25 июля, только я 1958 года, а Аркадий – 1962-го.

Мы общались активно, но довольно непродолжительно, потому что осенью 1980 года Аркадий ушел служить в армию. Через два года, демобилизовавшись, Аркадий вернулся в ресторан, и мы вновь стали работать вместе.

Как говорил Михаил Жванецкий: «Граждане воруют, страна богатеет», «Кто что охраняет, тот то и имеет». К младшим поварам это, впрочем, особо не относилось. Но в целом такая тенденция существовала: человек должен выходить с работы, имея хотя бы лимон в кармане. Собственно, с лимонов все и началось: этот фрукт был первым трофеем, который получил Аркадий за свою нелегкую работу.

Ресторан работал при гостинице, и ее гостям предлагались комплексные обеды. В отдельном банкетном зале мы выставляли линию раздачи супа, горячего блюда, десертов, напитков. То, как мы делали это тогда, сейчас можно увидеть в сетевых ресторанах быстрого питания. Только народу на этой линии работало меньше и оборудование было проще, хотя мармиты с подогревом уже существовали.

Мы работали на супах, Аркадий стоял на раздаче, наливал суп-лапшу или рассольник с курицей, уткой. Почти во все супы входило мясо курицы: после варки куры вынимались и рубились маленькими кусочками по 40 граммов, с костями. Ест кто-то курицу, не ест, неважно. Она должна быть в тарелке, потому что существуют нормы ОБХСС. ОБХСС – это такая проверяющая организация, вроде современного Роспотребнадзора, которая контролировала соблюдение правил советской торговли. ОБХСС висел над душой и шеф-повара, и директора ресторана, и всей торговли.

Курицу в те времена встретить на полке магазина можно было не часто. А как удобно положить ее в полотенце, завернуть плотненько вместе с ножами и унести домой! Правда, чтобы вынести такой замечательный продукт, его надо было экономить. Для этого существовали разные поварские премудрости. В сборнике рецептуры расписано, какая у каждого продукта усушка, утруска, уварка, ужарка и так далее. Если действовать строго по сборнику, то из одной курицы должно получиться около 20 порций мяса для супа. Значит, на 100 порций у меня уйдет 5 кур. Но я как профессионал, как специалист могу приготовить 100 порций из 4 кур, чтобы одну курицу сэкономить. Как? Во-первых, курицу можно чуть недоварить, и уже у нее уварка будет не 37 %, как положено по сборнику, а 32 %. К тому же невозможно сделать все кусочки

одинаковыми по 40 граммов, мы же не автоматы. Какой-то кусочек будет 40 граммов, какой-то 37, а какой-то 41. Получается, по 37 граммов кусочков должно быть чуть больше, чем по 41. Вот так и может «набежать» целая курица. А мы продавали не 100 порций, а 200, 300, так что получалось, что, никак не обманывая народ, мы могли без труда оставить себе одну курицу. Такую накрутку мы шутя называли шаттлом (в честь американского космического корабля, который всегда возвращается).

На раздаче, прежде чем налить суп, Аркадий спрашивал гостя: «Вам курицу положить или нет?». Кто-то ел с курицей, кто-то без, кто-то хотел только ножку, а их ведь всего две, в общем, было много отказов. Таким образом, никого не обманывая и не обижая, а просто вежливо задавая вопрос, можно было сэкономить не одну курицу, а две или три.

Если нам самим куры были не нужны, предлагали их официантам, не бесплатно, конечно, но почти. Взаимоотношения тогда человеческие были, мы помогали друг другу жить. Сейчас все по-другому. Мы с Аркадием часто говорили о том, что если бы зарплату платили нормальную, то и не надо было воровать этих кур. Мы были обычные молодые советские ребята, без претензий на что-то, без какой-то черноты.

В советское время профессия официанта была настоящей, самостоятельной. Ей нужно было учиться, посвятить свою жизнь. Так сейчас происходит кое-где на Западе, в Америке. В современной России официанты – это обычно юные матери-одиночки, студенты, молодые люди, не имеющие профессионального образования и, соответственно, опыта.

Раньше официанты проходили курс кулинарии практически наравне с поварами. А повара проходили курс обслуживания. Это помогало и первым, и вторым. Например, Дмитрий Каневский много лет работал в разных посольствах. Там ему приходилось одновременно и варить, и обслуживать гостей на разных закрытых раутах и встречах, куда не всегда можно пригласить посторонних официантов.

Сейчас официанты не представляют работу кухни. Это очень затрудняет совместную работу. Повара и официанты должны не то что друг друга уважать и любить, нет, но люди, работающие в одной организации, в одном ресторане, должны понимать функционал каждого члена своего коллектива. Теперь

я такого практически не вижу.

Одним из заработков повара в то время была готовка для официантов. Официанты обычно имели деньги, и им все время хотелось попробовать что-то новенькое. Они не ходили в обычную столовую, а давали поварам несколько рублей и заказывали по меню. Дмитрий лично готовил для каждого из них. Я видел, как он это делает, помогал ему, и сам научился готовить индивидуально супы, салаты, горячее.

Например, был у нас такой официант Яша, который любил заказывать солянку. По меню она стоит рубль тридцать, а ты ее делаешь процентов на 40 дешевле и лично для него. Обычно повара готовили массово: котел супа, котел гарнира, какое-то количество кусков мяса. А тут все абсолютно индивидуально. Это совсем другая школа. Дмитрий был очень хорошим поваром. Через какое-то время он уехал работать в посольство Бирмы, а я занял его место – стал начальником супового цеха. Я с удовольствием готовил для этих официантов. Таким было мое первое творчество: здесь у меня была свобода, и я мог готовить так, как хочу.

В «Университетском» я проработал пять лет. Иногда шеф-повар Владимир ругал меня за то, что я свешивался со второго этажа на перилах на улицу и делал выход силой на две руки одновременно. Однажды он увидел это и сказал, что уволит меня. В принципе, он был прав, я мог разбиться. Но я был тогда настолько уверенный в себе и безбашенный, что не боялся ничего.

Параллельно я учился в институте. Знания давались легко, особенно мне нравилась математика. Я быстро решал все задачи, зачеты и экзамены мне ставили автоматом, я почти все знал наизусть, кроме английского, на уроках которого рассказывал преподавателю анекдоты. Практически все свое время я тратил на работу, а потом на учебу.

Я закончил институт по специальности «экономист общественного питания» и понял, что дальше нужно с этим что-то делать, нужно расти. У меня была мечта – стать шеф-поваром или директором ресторана. Подняться еще выше – стать директором треста, чиновником или кем-то еще – в мыслях не было. Я понимал, что и директором ресторана стать очень сложно. А вот шеф-поваром – вполне реально, но, конечно, я знал, что для этого необходимо что-то предпринимать.

Для того чтобы стать шеф-поваром в советское время, надо было обязательно вступить в партию. Я был активным, участвовал в работе нашей комсомольской организации в ресторане, которой руководил мой начальник Дмитрий, а затем сам возглавил комсомольскую организацию, пытался проводить собрания, но понимал, что это никому не нужно.

В то же время я осознавал, что всю жизнь работать поваром не хочу. Это хорошая профессия, мне действительно она очень нравилась и нравится до сих пор. Однако тогда работа повара отличалась от того, что она представляет собой сегодня. Сейчас это творчество, свобода, ты можешь делать все, что хочешь. В то время ты должен был сделать все четко по формулярам, от А до Я.

## Олимпийские огни

После окончания института меня порекомендовали в ресторан «Олимпийские огни». Он находился в Олимпийской деревне и обслуживал участников летней Олимпиады 1980 года в Москве. Правда, я туда попал уже после Олимпиады. В этом небольшом ресторане я проработал шеф-поваром ровно четыре месяца, после чего меня выгнали.

Произошло это по двум причинам. Во-первых, я решил, что надо полностью поменять меню, ввести в него совершенно новые блюда, которые были популярны в ресторане «Университетский». Например, у нас там было блюдо, которое называлось «Ешь. Молчи»: порезанное на мелкие кусочки филе обжаривалось с луком, перемешивалось с зажаренной картошкой, заливалось сметаной, посыпалось сыром и запекалось. Это было негласное альтернативное блюдо. Гость говорил подошедшему к нему официанту: «Сделай “Ешь. Молчи”» и давал за это дополнительный рубль. Это блюдо было очень вкусное и такое домашнее. Я ввел его в меню «Олимпийских огней» под тем же названием, подумал, что это же интересно, необычно, это же не просто салат «Столичный» с разными ингредиентами.

Вторая причина заключалась в том, что в ресторане многие подворовывали. Зарплаты всегда были маленькие, и где-то сэкономить, недорезать было в порядке вещей. У руководителя же имелся дополнительный заработок: по разнарядке давали определенное количество черной икры, которую обычно не

брали в работу, а продавали с наценкой из-под прилавка. Но по бумагам все проводили так, будто ее съели гости. Мне на подпись принесли документы, в которых было указано, что я эту икру использовал в блюдах, на что я сказал: «Ребят, как же так? Если этого не было, как я подпишу? Вы разделили эти деньги, вы сами все это сделали, а ответственный теперь я?! Так же не бывает».

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Сноски

1

Пятая графа – выражение, употребляемое в переносном смысле, означающее указание в документах этнической принадлежности. Аркадий – еврей по национальности.

----

Купить: [https://telnovel.me/ru/novikov\\_arkadiy/nepravil-nyy-biznesmen](https://telnovel.me/ru/novikov_arkadiy/nepravil-nyy-biznesmen)

Текст предоставлен ООО «ИТ»

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: [Купить](#)