

Дэнни  
Перекальски



**БИЗНЕС —  
ЭТО СТРАСТЬ.  
ИДЕМ ВПЕРЕД!**



# ДЭННИ ПЕРЕКАЛЬСКИ

**Бизнес —  
это страсть.  
ИДЕМ ВПЕРЕД!**



Москва  
Эксмо  
2018

# Оглавление

---

## **ОБО МНЕ И КНИГЕ 7**

### **МОЯ БИЗНЕС-ИСТОРИЯ 10**

До России . . . . .	12
В России . . . . .	21
Об офлайне и онлайнe . . . . .	31
О России и доверии. . . . .	37
О России и возможностях. . . . .	38
О спорте и бизнесе . . . . .	43
Университет: нужен или нет? . . . . .	46
Главные люди в твоём развитии и успехе (кроме тебя). . . . .	48
Независимый предприниматель или наемный менеджер? . . . . .	61
Мои любимые книги . . . . .	65

### **МОИ 35 ПРИНЦИПОВ ДЛЯ УСПЕШНОГО САМОРАЗВИТИЯ 66**

<b>1.</b> Твори = живи . . . . .	68
<b>2.</b> Пойми – поверь – сделай . . . . .	71
<b>3.</b> Не увольняй – развивай. . . . .	74
<b>4.</b> Почему люди уходят от тебя . . . . .	82
<b>5.</b> Не бойся перемен. . . . .	88
<b>6.</b> Мотивируй страстью, а не страхом . . . . .	96

**БИЗНЕС – ЭТО СТРАСТЬ. ИДЕМ ВПЕРЕД!**

7.	Залезь в голову покупателю . . . . .	100
8.	Отличайся . . . . .	106
9.	Уважай своих конкурентов, но фокусируйся на себе . . . . .	110
10.	Без эмоций нет отношений . . . . .	114
11.	Гни свою линию . . . . .	118
12.	Объясни простыми словами и повторяй . . . . .	124
13.	Фильтруй «шум» . . . . .	128
14.	Не спеши с негативными выводами . . . . .	136
15.	Если настрой – то только позитивный! . . . . .	139
16.	Ставь клиента выше босса. . . . .	144
17.	Никогда не сдавайся. . . . .	150
18.	Нет продаж? Стоит ли продолжать? . . . . .	153
19.	Не будь рабом KPI. . . . .	156
20.	Соблюдай командный баланс . . . . .	160
21.	Служи примером . . . . .	165
22.	Уважай каждого. . . . .	170
23.	Поменяй свой словарь. . . . .	173
24.	Постоянно что-то улучшай. . . . .	177
25.	Дай твои сто . . . . .	181
26.	Цени маленькие победы . . . . .	184
27.	Меньше планируй – больше делай. . . . .	189
28.	Дело не в бананах. . . . .	194
29.	Кричи громче – за свою команду! . . . . .	198
30.	Не будь жадным. . . . .	201
31.	Бизнес – это команда, а не семья . . . . .	204
32.	Как решать конфликты . . . . .	207
33.	Цени каждый день. . . . .	212
34.	Начинай день энергично . . . . .	217
35.	Idom V'pirod . . . . .	220

# Благодарности

Я хочу выразить слова искренней благодарности людям, благодаря которым эта книга увидела свет и стала именно такой, какой вы держите ее сейчас в руках:

- Спасибо моей жене Ронит за то, что однажды стала моей второй половинкой и продолжает быть невероятным партнером по сей день, поддерживая меня абсолютно во всем!
- Спасибо моим детям за то, что выбрали именно меня в этом мире. Они каждый день учат меня чему-то новому и придают большой смысл всему, что я делаю.
- Спасибо моим родителям за великолепные уроки и то, что всегда были для меня примером. А также за ценные советы по составлению этой книги.
- Спасибо Эльвире за наше крепкое партнерство и то, что с легкостью присоединилась к проекту по написанию этой книги и отразила в ней именно «мой» русский язык:)
- Спасибо Маше за уникальное партнерство и ценные советы, которые она давала мне в период написания этой книги.
- Спасибо Ире за то, что убедила именно написать эту книгу, а не надиктовать отдельные ее части.
- Спасибо всем моим дорогим коллегам за вдохновение, партнерство и полученные благодаря им знания. Особенно коллегам из Nielsen, «Дикси» и OZON.
- Спасибо дорогим клиентам, которые всегда помогали мне двигаться вперед, указывая на места для улучшения и вдохновляя своими «спасибо».
- Спасибо всем, кто прочитал предфинальный вариант этой книги и отправил мне свои комментарии (Маше, Мише, Наде, Лене Ш., Кате, Юре, Нелле, Лене П., Инне, Наташе А., Наташе К. и другим)
- И, конечно, спасибо команде ЭКСМО (Александре, Эльвире, Насте, Алексею и другим) за идею написания этой книги и помощь в её воплощении, а также за прекрасное сотрудничество на протяжении всего этого пути

## Обо мне и книге

Привет, меня зовут Дэнни Перекальски. Моя родина — Израиль. Когда я приехал в Россию, у меня был заключен контракт на три года, но вот уже 12 лет, как я здесь живу со своей семьей: женой, сыном, дочерью и нашим золотистым ретривером по кличке Келли.

Когда мы с женой в мае 2006-го впервые посетили Москву, стояла на удивление солнечная погода — нам здесь сразу понравилось. Хотя вообще-то еще за месяц до этого переезд не планировался, ни о какой России я тогда и не думал.

Все получилось неожиданно. Однажды в мой кабинет управляющего директора компании Nielsen в Израиле вошел руководитель регионального департамента и положил на стол контракт: «Дэнни, мы хотим, чтобы ты возглавил в Москве наш бизнес по взаимодействию с ритейлом в 22 странах». Потом случилась наша первая с женой поездка в российскую столицу. И я согласился. Для начала мы приехали на два дня, чтобы посмотреть город, увидеть дом, школу для детей. Я всегда думал (извините, но так говорили в новостях), что в Москве вечно холодно, темно и небезопасно. Я бы не удивился медведям, разгуливающим по улицам этого города, — такое было изначальное представление. Но наверху, видимо, все было спланировано таким образом, чтобы, когда мы приехали, нам ярко светило солнце и была хорошая погода. Мы весь вечер гуляли в центре по Тверской, все вокруг было наполнено отличной энергетикой, и мы тут же поняли — мы переезжаем!

Переезд в Россию — одно из лучших событий в моей жизни. Со мной здесь столько всего произошло (и до сих пор происходит)! Я с огромным удовольствием и гордостью поделюсь этим с вами.

Один из главных уроков, которые я извлек за прошедшие 12 лет, — если вам дается шанс на личное развитие, шанс что-то изменить и улучшить, не тратьте время на сомнения и сразу действуйте.

Никогда не бойтесь ответить самому себе «да». Подумать всегда успеете...

Эта книга — результат 25 лет управления бизнесом и людьми. А еще — сотрудничества с тысячами коллег. В том числе в таких крупных российских компаниях, как «Дикси» и «Озон», которые мне, иностранцу, удалось вывести на новый уровень, и я с гордостью могу сказать, что все большие изменения стали возможными благодаря невероятным людям, которые меня окружали и окружают.

Фантастика: спустя всего час после того, как я согласовал с акционерами свой уход из «Озона», раздался звонок из издательства «Эксмо». Вот так совпадение! Мысли о книге давно вертелись в моей голове, и многие люди спрашивали, когда я напишу о своей жизни и опыте. *Бум!* — и благодаря коллегам из издательства отпали последние сомнения и я понял, что это действительно может быть интересно российскому читателю. И я с большой гордостью взялся за дело.

Неважно, кто держит сейчас эту книгу в руках — возможно, вы творческая личность, а может, наемный служащий или студент. Я точно знаю: любой, кому интересно личностное развитие, почерпнет для себя что-то ценное, то, что обогащает вашу ДНК и, надеюсь, поможет отыскать правильный (но не обязательно кратчайший) путь к самосовершенствованию.

Я постарался совместить теорию бизнеса с практикой, уроки с наглядными историями, причем не только из российского периода. Этих уроков и историй будет *очень много*. И все они основаны на реальной жизни — моей жизни. Все, написанное здесь, — это мой личный опыт, здесь не будет абстрактных теоретических данных, только то, что я познал и применил сам в своей жизни.

Я разделил эту книгу на две части. Первая кратко рассказывает о моей жизни и карьере, а во второй я собрал 35 кон-



кретных инструментов для развития людей и бизнеса, которыми хочу поделиться с вами.

Не нужно следовать всему, что здесь написано. Универсальных решений не бывает, каждый из нас имеет свой взгляд на вещи, у каждого свой путь. Поэтому берите только то, что близко именно вам.

И еще. Не удивляйтесь тому, что на этих страницах вы *нигде* не встретите глагола «работать» и других слов с тем же корнем. Работа для меня давно стала жизнью, делом, удовольствием. А «работники» для меня — это коллеги, партнеры.

Эта книга — для тех, кто хочет жить тем, чем он занимается, а не работать!:)



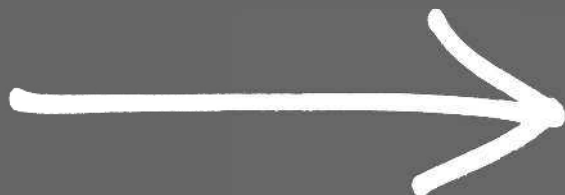
---

## Мой словарь:

- мы не говорим «работники» — мы говорим «коллеги» / «партнеры»;
- мы не говорим «ошибки» — мы говорим «уроки» / «опыт»;
- мы не говорим «проблемы» — мы говорим «вызов» / «возможности».



# Моя бизнес-история



- **До России**
- **В России**
- **Об офлайне и онлайн**
- **О России и доверии**
- **О России и возможностях**
- **О спорте и бизнесе**
- **Университет: нужен или нет?**
- **Главные люди в твоём развитии и успехе (кроме тебя)**
- **Независимый предприниматель или наемный менеджер?**
- **Мои любимые книги**

## До России

### Nielsen

Первые университеты большого бизнеса я проходил в компании Nielsen. В течение девяти лет мне повезло сотрудничать более чем с сотней ведущих торговых и промышленных предприятий по всему миру, консультировать такие известные бренды, как Walmart, Tesco, Carrefour, Nestlé, Coca-Cola, L'Oréal, Procter & Gamble и многие другие...

Каждый раз я учился чему-то новому, приобретал полезные навыки, которые продолжаю использовать до сих пор. Я очень горжусь проектами, реализованными в Nielsen. Но что еще важнее — я горжусь замечательными людьми, окружавшими меня в этой компании. С коллегами мне всегда везло!

В Nielsen я учился управлять бизнесом. Благодаря этому опыту я поверил в себя как в лидера, понял, что могу делать это с успехом. А впервые это чувство появилось еще в армии, где пришлось все делать самому: преодолевать трудности, конкурировать, добиваться своих целей. Как же это отличалось от детства!



Я рос «среднестатистическим» ребенком — знаете, таким маминим и папиным сыном. Выполнял все, что было велено, во многом равнялся на сверстников. Так воспитывали меня и сестру мои родители, простые трудолюбивые люди, пределом мечтаний которых были стабильный заработок и благополучие их детей. В итоге после воинской службы (обязательной для любого гражданина Израиля) я не поступил ни в один из престижных вузов.

Уже потом, много лет спустя, у меня появилась степень MBA. А тогда никто из экзаменаторов и представить не мог, что этот юноша когда-нибудь будет читать в их аудиториях курсы по маркетингу, бизнесу и лидерству... Вообще, стать лектором в университете, куда тебя не приняли, — огромное удовольствие.

Честно говоря, школа или университет совершенно точно не дадут вам никаких конкурентных преимуществ в реальном бизнесе. Всех студентов учат по одним и тем же учебникам и в основном теории. А она *не может* заменить практику. Поэтому мой вам совет: если сейчас вы получаете образование, параллельно пробуйте свои силы в каком-то деле. Только практикуя, вы приобретаете тот бесценный опыт, который позволит в дальнейшем максимально реализовать свой потенциал. Один час предпринимательской деятельности приносит больше пользы, чем сутки, проведенные за учебниками. Я убежден в этом на сто процентов.

...Но вернемся к Nielsen, моей первой истории гордости в бизнесе.

Когда я стал управляющим директором компании, размер нашего годового бонуса зависел от четырех факторов: 1) продажи; 2) прибыль; 3) удовлетворенность коллег и 4) удовлет-

воренность клиентов. Это, кстати, отличный базовый пример того, как «замерять» успешность бизнеса. В первый год число недовольных клиентов равнялось вполне приемлемым 10%. Однако от нас (на основе данных британских исследовательских компаний) потребовали снизить этот показатель до 7%, а мы добились пяти, приблизившись к мировому рекорду.

На следующий год целью были обозначены уже 3%. И руководитель отдела по работе с клиентами со слезами на глазах жаловалась мне, что подобное попросту невозможно, а значит, годовой премии нам не видать. Вы себе представить не можете, как она удивилась, когда процент недовольных клиентов был сокращен нами *до нуля!! До нуля!*

Она светилась от счастья, а лица команды нужно было видеть — это не передать словами. Конечно, все радовались и гордились таким результатом! Ведь нулевая неудовлетворенность клиентов всегда приводит к росту объемов продаж и прибыли компании! Я буду говорить об этом еще много раз.

## Армия

Я всегда равнялся на людей, которые были моими руководителями. Глядя на них, я хотел расти и развиваться, потому что всегда верил, что могу добиться не меньшего результата в жизни, чем они.

Я уже вскользь упомянул здесь об армии. В Израиле армия обязательна к прохождению для каждого годного к службе гражданина (и мужчин, и женщин). Но я нисколько не жалею о времени, проведенном в рядах вооруженных сил. Наобо-



рот, для меня эти четыре с половиной года (я служил дольше обычного срока, так как был офицером) стали первой настоящей школой лидерства. Бесценной школой!

Когда я стал офицером, я получил в свое распоряжение около сотни подчиненных — учеников курсантской школы. Именно тогда я научился вести свою команду за собой, служить примером, мотивировать, что, безусловно, пригодилось годы спустя в бизнесе.

Я хорошо понимал, что эта история не навсегда. И после четырех с половиной лет — повторюсь, очень полезных и поучительных — я закончил службу. Пошел учиться и получать настоящий опыт ведения бизнеса: на практике, а не только в теории.

## **Аэропорт, Япония, радиореклама**

Я был плохим студентом. Откровенно скучал на лекциях и не видел смысла часами зубрить совершенно не нужную (это выяснилось довольно быстро) в реальной жизни теорию. Вместо этого я брался за те сферы бизнеса, которые были мне интересны. Да, это отрицательно сказывалось на моей успеваемости в университете (а за него, разумеется, нужно было платить). Зато позволяло проводить время вне стен университета с максимальной пользой — практикуясь в самых разных местах на самых разных позициях и получая от этого финансовую отдачу.

В первый год учебы я попробовал себя в службе секьюрити аэропорта в Тель-Авиве. В Израиле безопасность — на первом месте. Проверка пассажиров там — сложный, многоступенча-