



# Содержание

ИнтерМЕДИя .....	9
Аперитив .....	11
Рецепт №1. Мощные корни .....	15
Рецепт №2. Непрерывная учеба .....	23
Рецепт №3. Любовь с первого взгляда .....	31
Рецепт №4. Надежное окружение .....	43
Рецепт №5. Миссия .....	55
Рецепт №6. Репутация и доверие .....	63
Рецепт №7. Качество .....	73
Рецепт №8. Интуиция .....	83
Рецепт №9. Испытания .....	93
Рецепт №10. Борьба с тьмой .....	107
Рецепт №11. Ручная работа .....	123
Рецепт №12. Профессионализм .....	133
Рецепт №13. Дисциплина .....	145
Рецепт №14. Перфекционизм .....	153
Рецепт №15. Страсть .....	161
Рецепт №16. Настойчивость .....	171
Рецепт №17. Деньги .....	181
Десерт .....	187



*Посвящается  
моей любимой большой  
интернациональной Семье*



# ИнтерМЕДИя\*

**П**еред вами история длинной в сорок лет, которые автор — Меди Дусс — провел в России после своего переезда из Туниса. Все эти годы он щедро одаривал своей энергией и оптимизмом всех, кто встречался ему на пути к признанию и успеху.

Мы дружим с Меди 20 лет, то есть ровно половину срока его «странствий» по России. За это время открытые им рестораны стали привлекательными знаковыми местами культурного досуга. А сам он гармонично вписался, в столичный бомонд. Ни одно хоть сколько-нибудь значимое мероприятие теперь просто немыслимо без «тарелки Крудо от Меди». Благодаря своей искренности и гостеприимству автор добился признания, любви и уважения очень разных людей — от завсегдатаев московских клубов до представителей политического истеблишмента.

В этой книге история успеха виртуозно переплетается с изложением принципов и взглядов на бизнес Меди Дусса. Вы узнаете о становлении, как он сам себя называет,

---

\* Интермедия (от *лат.* «находящийся посередине») — короткая сцена или пьеса, разрываемая между действиями основного произведения.

«русского тунисца»: от приезда в СССР двадцатилетнего студента, вдохновленного коммунистическими идеалами до создания ресторанной империи и получения гражданства Франции.

*Павел Астахов,  
адвокат и писатель*

Не искавшему путь вряд ли путь  
и укажут — Постучись, и откроются  
двери к судьбе!

*Омар Хайям*

## Аперитив

**Я**йцо под майонезом и сосиска с зеленым горошком — первое блюдо, которое я попробовал в России. Вернее, только яйцо и горошек. Съесть сосиску я все же не решился.

Это было 29 августа 1981 года. Шереметьево-2. Час ночи. Пятеро молодых ребят, которые ни слова не знают по-русски, прилетели учиться в Советский Союз из Туниса.

Встречающие опаздывали. Сотрудник советского посольства в Тунисе, который летел с нами одним рейсом, решил угостить нас и пригласил в кафе самообслуживания аэропорта.

В тот день началась моя новая самостоятельная жизнь в незнакомой, чужой стране. Если бы тогда кто-то сказал мне, что спустя 25 лет я стану владельцем сети самых дорогих ресторанов в Москве, я бы вряд ли поверил. Даже в самых безумных фантазиях я не представлял себя ресторатором. В Тунисе я год проучился на физико-математическом факультете Университета и собирался продолжить образование в технической сфере.



Но жизнь непредсказуема. Особенно в России.

Можно пересчитать по пальцам иностранцев, которые приехали в Советский Союз при Брежневе, пережили других правителей, прошли перестройку и продолжили работать в новой России при Путине.

Эта страна дала мне практически все. Все, что нужно мужчине. И я ей благодарен — с этих слов всегда начинается тост, который я люблю произносить. Россия дала мне образование. Семью. Детей. Бизнес, и не один. Деньги. Я живу здесь уже сорок лет — большую часть своей жизни. И стал своим. Родным для многих. Я уверенно могу сказать, что добился в жизни успеха.

Компания La Marée, которую я создал в 1989 году, поставляет в Россию свежую рыбу, морепродукты и другие деликатесы. Сегодня в ее штате — 550 человек. В Москве работает четыре одноименных ресторана, еще один — в Санкт-Петербурге, и один — в Монако. Для них, как и для многих других ресторанов и супермаркетов по всей России, моя компания поставляет продукцию из более чем 25 стран. И вся эта продукция есть в меню La Marée. Такого ассортимента не встретишь ни в одном другом ресторане.

Казалось бы, как вести бизнес в такой непредсказуемой стране? Все равно, что идти по минному полю. Тем более иностранцу, одному, без партнеров. Но у меня все получилось. Никто ни разу не дал мне почувствовать, что здесь я чужой.

Россия для меня — любящая мама,  
которая умеет быть щедрой не только  
к своим, но и к приемным детям.

Я тому яркий пример. Я ее взрослый сын, который уже прошел внушительный путь — долгий, непростой, неожиданный, и обрел счастье.

Конечно, сегодняшний мир совсем не похож на тот, в котором начинал я, — другие скорости, стремительные перемены. И стать успешным есть шанс только у того, кто готов к этим переменам приспособливаться. Это именно то, что происходило со мной. Я рос и менялся вместе с Россией. Учился сдержанности, умению принимать правильные решения в непростых обстоятельствах, лавированию между гибкостью и непреклонностью.

Возможно, многое из того, что я расскажу, покажется вам банальностью, очевидными истинами. Но парадокс в том, что эти истины работают. Они дают результат. Сегодня десятки тысяч молодых людей, которые родились и выросли в России, ищут себя, платят за вебинары по прокачке лидерских качеств, заканчивают курсы повышения финансовой грамотности, следят за веяниями времени и свято соблюдают принципы самосовершенствования. Но почему-то не достигают вершин. Я расскажу вам, как это удалось мне. И уже ваша задача — взять себе то, что я предлагаю, или шагнуть дальше, в поисках собственных граблей.

Сегодня, празднуя сорокалетие жизни в России, я приглашаю вас к праздничному столу своей жизни и делюсь рецептами успеха, ингредиенты для которого так кропотливо собирал все эти годы.

А первым делом хочу оглянуться назад и вспомнить, как все начиналось. С зеленого горошка и яйца под майонезом в столичном аэропорту?

Или все-таки намного раньше?



Родители — те, чей труд неоценим,  
Их вклад в нашу жизнь важен, хоть и незрим,  
Родителей будем в сердцах мы хранить  
И каждый день искренне благодарить!

*Омар Хайям*

РЕЦЕПТ № 1

## Мощные корни

Угадайте, какое блюдо в моих ресторанах самое популярное? Нет, не рыба, не морской еж и даже не Крудо. Тунисская лепешка! Ее выпекают на противне, на оливковом масле — особый рецепт, который я взял у своей бабушки, папиной мамы.

Самые важные уроки мы получаем в детстве, впитываем их, как губки. Из детства наши взгляды и принципы. Там закладываются основы взрослой жизни. Именно своим родным я благодарен за несколько важных принципов-ингредиентов, которые легли в основу моего жизненного успеха. И именно поэтому историю стоит начинать с моего рождения. Ведь тот, кем я стал, появился на свет в Тунисе, в небольшом городе Ксар Хеллаль\*.

Когда я родился, моей матери было восемнадцать, а к двадцати шести годам у нее было уже пятеро детей. Это не много. По восточным меркам наша семья считается маленькой.

---

\* Ксар Хеллаль — город и коммуна в мухафазе Монастир, Тунис.

Мама всегда была строгой. Она до сих пор такая. В доме идеальный порядок, чистота, все должны соблюдать правила. Она следила за тем, чтобы мы делали уроки, учила нас честности. Мы старались соответствовать ее требованиям.

И именно мама научила  
нас безграничной любви,  
показала всю ее силу.

Отец ушел из жизни в 2014 году. У него была болезнь Альцгеймера. С таким диагнозом долго не живут, но благодаря заботе мамы он продержался девять лет. Она научилась вытаскивать его из того мира, в котором он существовал.

Все эти девять лет мама была при нем неотлучно, никуда не ходила. Все делала сама. Даже моим сестрам не разрешала ей помогать.

Так выглядит самая настоящая любовь.

Обычно близкие страдают, когда долгие годы человек находится в таком состоянии. Но после похорон мама призналась:

— Так печально, что он ушел. Лучше бы остался. Пусть даже таким, но чтобы был дома, рядом.

Она долгое время каждый день до восхода солнца ездила к нему на могилу. Оставляла кофе с молоком, который он очень любил.

Я помню ее потрясение, когда на счетах и разных почтовых уведомлениях появилось ее имя вместо папиного.

— Меди, — умоляла она меня, — пожалуйста, попроси, чтобы они оставили на них его имя.

Не хотела верить. Возможно, и не верит в это до сих пор.

Мамина мама — очень красивая голубоглазая женщина — отличалась спокойным добрым нравом. Но интересней мне было с мамой отца. Ее звали Ажмия. Она вырастила восьмерых детей: четверых сыновей, один из которых — мой папа, и четырех дочерей. Я ее очень любил, а она любила всех нас.

Именно у нее я научился готовить. И не только готовить.

Бабушка казалась мне огромной. Она была женщиной жесткой, просто бульдозер. Всех домашних держала в кулаке и все считались с ее мнением.

В городе хорошо знали ее. Она была очень мудрым человеком, настоящим авторитетом. Двери ее дома, словно в клубе, всегда были открыты: люди приходили, садились за стол, ели, пили, общались... Трудями деда семья была очень состоятельной, поэтому могла позволить себе помогать нуждающимся деньгами.

Дед тоже нас, внуков, любил, правда, чувств нам не показывал. Я думаю, он считал их проявлением слабости и всегда старался выглядеть бесстрастным, можно даже сказать — холодным.

Он держал текстильный магазин. Но детям своим принципиально не помогал. Никому, кроме одного сына, который работал вместе с ним. Мой папа стал профессором математики, а средний брат — архитектором; оба они состояли на госслужбе. А младший из сыновей всегда жил за границей.

Работу на государство дед вообще не признавал за работу. Я на всю жизнь запомнил его слова:

— По жизни надо быть коммерсантом.

Это его мышление проявлялось даже в мелочах. Как-то мы вдвоем отправились на поезде в столицу — сто семьдесят километров от нашего города. Пока мы шли вдоль состава, я уговаривал его зайти в один из вагонов первого класса, оснащенных кондиционерами. Но он молча шел дальше.

В конце концов я спросил:

— Дедушка, почему ты мне не отвечаешь?

Тогда он показал на проводника, стоящего у очередного вагона первого класса, и сказал:

— Вот давай спросим у дяди. Если он скажет нам, что этот вагон с кондиционером придет в столицу раньше нашего, то мы пересядем. Но если они придут одновременно, зачем нам лишние траты?

А как-то папа отправил меня к дедушке попросить взаймы денег. Мне тогда было лет пять или шесть.

Я пришел и сказал:

— Дедушка, дай нам денег, чтобы купить холодильник.

— Это папа тебя отправил? — спросил он.

— Папа, — честно ответил я.

— Сынок, иди к папе и скажи: пусть заработает на холодильник и купит на свои деньги.

Я хорошо запомнил этот урок. На всю жизнь.

Прошло много времени, я стал зарабатывать, у меня появился один бизнес, другой. Но я никогда ни у кого не брал взаймы. Никогда. Даже в банке.

Я совершенно не сторонник брать в долг. Когда мои друзья-банкиры узнают, что я не беру кредитов, они удивляются — как? А вот так: есть средства — покупаем, нет — не покупаем.

Кредитование — это самое страшное, что может случиться с бизнесом. Я пережил дефолт 1998-го и кризис 2008-го именно поэтому: у меня не было банковских кредитов и не было ничего заложено.

Кредитование — это самое страшное, что может случиться с бизнесом. Я пережил дефолт 1998-го и кризис 2008-го именно поэтому: у меня не было банковских кредитов и не было ничего заложено.



Как-то один из банкиров сказал мне: «Я сам работаю только на кредитных деньгах. А зачем рисковать собственными средствами? Пусть это будут деньги банка».

Но это не моя история. А если что-то пойдет не так? И у тебя отнимут самое главное — дом — место, где живут твои дети. Сколько примеров, когда из-за кредитов люди теряли все и оказывались в тяжелых жизненных ситуациях. А это, я считаю, преступление. Преступление против своей семьи.

В бизнесе я никогда не платил вперед. Наши партнеры и страховые компании доверяют нам. Поэтому мы и не нуждаемся в кредитных средствах. Это история о том, как репутация и доверие превращаются в капитал.

Мои отношения с дедом стали первым таким капиталом. Несмотря на суровость деда, они все же были построены на любви и доверии. Мы проводили вместе очень много времени. В старших классах школы я часто приходил после уроков в его магазин, чтобы помогать с расчетами. А когда поступил в университет, в свою очередь уже дед навещал меня каждый месяц. И всегда привозил деньги.

И уже после его смерти вдруг выяснилось, что он отписал часть наследства мне, не только детям. Все этому очень удивились. Я думаю, он поступил так потому, что я много лет помогал ему в бизнесе, к тому же был первым внуком, носителем его имени, продолжателем династии. И, возможно, потому что был уверен, что вложил в меня достаточно для сохранения и приумножения своего капитала. Научил меня всему, чему мог научить.

Я шагнул в жизнь с первыми секретами успеха в кармане, которые подарили мне мои родные:

- **быть коммерсантом — это совсем не то, что состоять на государственной службе;**

- **в двух случаях с одинаковым результатом имеет смысл выбирать менее затратный;**
- **тратить можно лишь то, что заработал сам, рассчитывать только на себя и не брать взаймы.**

Но главное, в детстве я увидел, что такое искренность, честность и настоящая любовь. Это очень помогло мне построить настоящие семейные отношения.

Каждый может вспомнить хотя бы несколько моментов из детства, которые сформировали его характер. Воскресить в памяти, поблагодарить за них и больше не забывать. Потому что это то, на что всегда можно опереться.

Эти бесценные подарки от родителей, бабушек и дедушек— остаются с нами навсегда. А всему остальному нас учит жизнь.



Ученьем этим мир поправил бы дела,  
Вседневым праздником тогда бы жизнь была,  
И каждый человек своей достиг бы цели,  
И заявил бы: «Нет!» — безумной власти зла.

*Омар Хайям*

РЕЦЕПТ № 2

## Непрерывная учеба

**Н**а утро после бурной вечеринки я угощаю своих гостей бабушкиной яичницей. Она называется Чук-чука. Мои друзья просто обожают ее. Хотите рецепт?

Небольшие кусочки кадида — вяленой баранины — обжариваю в оливковом масле. Они дают такой аромат — с ума можно сойти! Затем в этом же масле обжариваю зеленый перец, чеснок, помидоры. И добавляю яйца и специи. Ничего сложного, главное — правильные ингредиенты, соблюдение пропорций и времени приготовления. Все как в бизнесе, как в любом деле жизни.

Это я освоил во время учебы.

И в школе, и в университете, и потом в институте в России я всегда был успешен. Но нет правила без исключения. Не помню, в каком классе это было, я забросил учебу. Да так серьезно, что меня оставили на второй год.

Можете представить, что чувствовал мой отец — инспектор по образованию! Катастрофа. А случилось это как раз на-

кануне нашего возвращения в родной город. В силу специфики его работы мы все время меняли место жительства.

Помню семейный обед. Папа задумчиво ест. Я посматриваю на него украдкой — не могу понять, в курсе он уже или еще нет. Стараюсь уловить его настроение.

Мы, дети, боялись отца, слушались беспрекословно, ему даже не надо было нас наказывать, достаточно было повести бровью. Он был очень строгим.

И вот все поели, папа говорит:

— Меди, сынок, когда мужчина уезжает из родного города и берет с собой семью — это не просто развлечение. Это делается для того, чтобы улучшить благосостояние, заработать больше денег. Иначе смысла нет — можно оставаться на одном месте, среди близких, где все родное. Я всю жизнь езжу, чтобы заработать на дом, на машину. И что я наработал? Сына-второгодника.

Наверное, это был единственный случай, когда я его настолько сильно расстроил.

Для него это был крах и настоящая боль — старший сын, на которого была вся надежда, оказался неудачником.

Я же получил первый урок, из которого вынес значимость правильных ингредиентов. Если хочешь, чтобы у тебя получилось что-то стоящее, важно все время расти в качестве, учиться — узнавать новое, пробовать, изучать, действовать, ошибаться и снова начинать, падать и подниматься.

Возможно, сейчас мне приходится учиться даже больше, чем в детстве. С той разницей, что оценки теперь я выстав-

ляю себе сам. Да к тому же прогулы и невыученные уроки во взрослой жизни имеют совсем другую цену.

Школу я, конечно, благополучно закончил. И поступил в столичный университет на физико-математический факультет — так захотел отец. Но учиться было некогда. Студенты постоянно устраивали забастовки, манифестации. Коммунисты, исламисты, социалисты, демократы — очень сильно политизированное время было.

Из двух тысяч студентов моего потока на второй курс перешли всего сорок. В том числе и я. Но мы с друзьями решили подать документы на обучение за границей. И не где-нибудь, а в Советском Союзе.

Мои оценки и уровень знаний позволяли учиться в Германии, во Франции, в Америке, но в западные учебные заведения поступить было гораздо сложнее. А для обучения в России нужно было набрать минимальное количество баллов.

Кроме того, в ту пору мной руководили коммунистические идеалы, и меня, как магнитом, притягивал СССР.

Не передать шок отца. Он был уверен, что советская система образования в мире не котируется. Его первая реакция: «Нет. Куда угодно, только не в Россию».

Помню, как мама собирала мне чемодан в дорогу. Сестры ей помогали, а она руководила «принесите это», «давайте упакуем ему то». Папа слушал, слушал, а потом не выдержал: «Не забудьте дать ему ведерко с водой. Вдруг в России воды нет!»

Но все же 29 августа 1981 года мы с друзьями прилетели регулярным рейсом Тунис-Будапешт-Москва в Шереметьево-2.

Но пути наши на этом разошлись. Одного моего друга распределили в Киев, другого — в Баку, третьего — в Ташкент.

Так началась моя самостоятельная жизнь в России.

Конечно, я очень расстраивался первое время, когда остался в Москве один. Уже гораздо позже понял, что мне повезло. Я все время держал связь с друзьями. Они приезжали ко мне на каникулах. Помню, как они удивились, увидев у меня на столе белый хлеб. Тогда я осознал: столица есть столица. Но поначалу и белый хлеб не был для меня ценностью. В один момент позвонил маме и взмолился:

— Я больше не могу. Здесь нечего есть.

В тот момент рядом с ней как раз оказался мой любимый дядя, младший брат отца. Он взял у нее трубку и сказал:

— Хочешь вернуться домой из-за еды? Посмотри на советских людей. Они красивые, здоровые, спортивные. Сколько среди них олимпийских чемпионов. А едят они то, чем ты питаешься брезгуешь? Даже если они будут есть кошатину или собачатину, ты кушай с ними. Тогда и ты будешь таким, как они. Не капризничай.

Это был длинный разговор. Он меня убедил.

Только сейчас я понимаю,  
как важно изучать и принимать  
обычай, правила и даже блюда твоего  
окружения, если хочешь влиться в него  
и добиться успеха.

Этим я занимался почти целый год на подготовительном факультете Московского автодорожного института. Изучал, вливался, адаптировался. Самое главное — учил русский язык.

Перед началом учебного года всех иностранцев подготовили к зиме. Нас повезли в ЦУМ и всем купили одинаковую зимнюю одежду — черные шапки, пальто, зимнее белье, ботинки. Это уже потом мы стали одеваться кто во что горазд. А поначалу ходили, как стайка воронят, притягивая взгляды окружающих.

Однажды в такой экипировке мы зашли перекусить в столовую самообслуживания у метро «Сокол». Нас было человек десять-пятнадцать. И все мы были из абсолютно разных стран.

Обычно мы брали яйцо под майонезом, сосиску, рыбу под маринадом и какой-нибудь супчик и с подносами шли за высокие столы — в этом заведении ели стоя.

В тот день по соседству с нами оказались две бабульки — классические старушки того времени — в очках, серых пуховых платках. Они ели и все время на нас поглядывали. А та, которая стояла рядом, похлопала меня по плечу и сказала:

— Кушай, кушай, миленький, пока ты в Советском Союзе.

Но все же подготовительный факультет был позади. Я стал студентом отделения «Строительство мостов и туннелей» МАДИ — это самое сложное и престижное направление в строительстве.

Казалось, теперь жизнь должна была встать на поток — язык выучен. Но первые два месяца учебы давались с трудом. Однако мне не в первый раз предстояло карабкаться в гору с нуля. А потому уже через три-четыре месяца русские ребята, которые прогуливали занятия, просили у меня тетради, чтобы списать конспекты. Так что с учебой все было отлично.

Первое время меня в Союзе очень многое удивляло.

Например, никак не мог охватить масштабов страны и все недоумевал, зачем в каждом вагоне поезда по два проводника.



Я задал этот вопрос знакомому, а он мне ответил: «Чтобы победить безработицу».

Удивлялся, когда ко мне подходили с вопросом: «Третьим будешь?» Не понимал, чего от меня хотят.

У меня вызывали полнейшее недоумение туалеты без дверей и перегородок. Заходишь в общественный туалет в Парке культуры — а напротив тебя люди полукругом расположились. И ты всех сразу видишь. Никак не могу понять — это делали специально, чтобы убивать в людях чувство стыда?

А в нашем общежитии не только туалет был без перегородок, но и душевые без дверей. Идет человек по коридору и видит всех, кто моется. Мы на двери полотенца вешали, чтобы хоть немного закрыться от чужих глаз.

Жизнь в советском общежитии, в принципе, — то еще приключение. Комнату, где я жил, не раз вскрывали и выносили буквально все — одежду, обувь, трусы, носки. Забирали даже продукты из холодильника. Воровали и посторонние, и студенты МАДИ. То есть свои же.

В общежитии была общая кухня — одна на этаж. А я уже тогда любил готовить, и, надо сказать, получалось очень вкусно. Пока варился суп на плите, мы уходили к себе в комнату заниматься. Первый раз вернулся — кастрюли нет. Я стерпел. Потом второй, третий. На четвертый решил воров наказать.

Как и в любом общежитии, у нас было много тараканов. Их регулярно травили дихлофосом. Я собрал горсть мертвых насекомых, оторвал им крылья, мелко порезал и бросил в суп. Эдакий тунисский национальный супчик, с овощами, специями, томатной пастой. Тараканы вписались в рецепт как родные, их и не видно было.

Кастрюля, конечно, пропала, как и раньше. А мы с друзьями обзавелись поводом для смеха.

Если хочешь, чтобы у тебя  
получилось что-то стоящее,  
важно все время расти в качестве,  
учиться — узнавать новое,  
пробовать, изучать, действовать,  
ошибаться и снова начинать,  
падать и подниматься.