

УДК 334(470)  
ББК 65.9(2Рос)09  
П60

**Портнягин, Дмитрий.**

П60 Трансформатор 3. В чем сила, бро? / Дмитрий Портнягин. — Москва : Эксмо, 2020. — 304 с.: ил. — (Бизнес. Как это работает в России).

ISBN 978-5-04-109411-9

В чем сила, бро?» — задает вопрос Дмитрий с первых страниц книги и сам, глава за главой, раскрывает собственные засечки на внутреннем стержне, помогающие не сдаваться и добиваться целей. Вы узнаете, как налаживать важные связи, собрать звездную команду, готовую на всё ради дела, правильно работать с «хайпом» и многое другое.

УДК 334(470)  
ББК 65.9(2Рос)09

ISBN 978-5-04-109411-9

© Текст Портнягин Д., 2019  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие .....	7
Глава 1. Вкус к жизни .....	10
Глава 2. Связи .....	42
Глава 3. Перезагрузка бизнеса .....	86
Глава 4. Хайп .....	122
Глава 5. Крупный бизнес в России .....	146
Глава 6. Офис как экосистема .....	180
Глава 7. Супергерой для команды .....	197
Глава 8. Москва: инструкция по выживанию .....	234
Глава 9. Предательство .....	254
Глава 10. Сила намерения .....	275
Заключение .....	293
Алфавитный указатель .....	297



# ПРЕДИСЛОВИЕ

Перед тем как взяться за эту книгу, я задал себе главный вопрос: о чём она будет? Что на этот раз я хочу донести до того, кто её прочитает? Когда-то я решил, что книги станут для меня чем-то вроде дневника. Личные записи о том, как прошёл последний год. Недаром каждая из них выходит именно в декабре. В каждой новой книге я хотел делать всё меньше отсылок к прошлому и больше фокусироваться на будущем. В этом дневнике я расскажу о партнёрстве и профессиональном бессилии, построении команд и трендах современного рынка, проведу параллель и разграничительную черту между хайпом и бизнесом. Перед тобой очень личная книга о дружбе и предательстве, поддержке и беспомощности, расставании и любви. **В ней сила моего личного опыта.**

В этом году я переступил важный для меня рубеж — окончательно вступил в клуб 30+. В 2019-м мне исполнился 31 год. По сути, я разменял четвёртый десяток ещё в 2018-м, но как Джо из «Друзей» отказывался верить, что так стремительно взрослею: «У нас же был договор!». В этом году я не раз задумывался о том, как сильно изменился. До 30-ти я был романтиком, безостановочно искал себя. Думал о том, чего хочу

по-настоящему. Учился и совершал ошибки, некоторые из которых стали судьбоносными. Позволял себе принимать кардинальные решения и раз за разом ломать собственную зону комфорта. Именно этот период я посвятил обучению и всё в мире воспринимал с позиции ребёнка, каждый шаг которого — приключение. Я неоднократно писал о том, что все наши самые настоящие цели — они из детства. **И в них кроется сумасшедшая сила.**

Я всегда искренне интересовался миром во всех его проявлениях. С охотой пробовал всё новое, увлекался разными вещами. Искал себя во всех возможных сферах и постоянно экспериментировал. По молодости, когда пробуешь себя в абсолютно разном, ты ещё сохраняешь гибкость пластилина. В первую очередь в мышлении и восприятии мира. **Выходит, изучив многообразие моделей и шаблонов, ты способен вылепить себя таким, каким хочешь видеть.** Кусочек оттуда, деталь отсюда — и так шаг за шагом ты создаёшь свой неповторимый портрет. То, что спустя годы даст тебе Имя. Сегодня это называется личный бренд. **Это когда твоё имя тоже может стать твоей силой.**

Кто-то предпочитает идти с самой молодости по уже проторенному пути, не делая и шага в сторону, — так спокойнее, безопаснее и надёжнее. Ведь так делает большинство! А я что, дурак, чтоб выделяться?! Либо ты выбираешь дорогу постоянного поиска, проб и экспериментов. Допускаешь ошибки и извлекаешь из этого уроки. Тем самым получая новые знания и навыки. Таким образом, ты можешь стать мастером и расширить свои горизонты, свои представления о мире. И уже сам выбирать, куда и как идти в будущем. Просто до 30-ти всё это делать проще и легче физически и эмоционально. Поэтому

## ПРЕДИСЛОВИЕ

моё правило до 30-ти: не выбирать что-то одно, а постоянно искать новые горизонты. **Сила в разнообразии возможностей.**

Я считаю, что любое устоявшееся убеждение — это ограничение. Чем больше выводов и убеждений у тебя будет, тем сильнее ты загонишь себя в совершенно выдуманные рамки. Если мы живём, как диктует устоявшееся и закостенелое общество, то перестаём развиваться, остаёмся в границах, навязанных этим безликим обществом стереотипов. Поэтому ещё одно моё правило для 20-летних: будьте максимально гибкими. Да, это балансировка. Между собственным видением, своими желаниями, теми ценностями и ожиданиями, которые диктует общество. Все эти 10 лет ты находишься в турбулентности. Поэтому самое большое счастье до 30-ти — понять, кто ты? Это путешествие не к финальному результату, а к пониманию себя. Как ни странно это прозвучит, но, не зная себя «в дороге», ты не можешь пуститься в Большое Приключение. Поэтому и надо пробовать все доступные варианты: в потоке встречать новых людей, новые возможности и ресурсы, не осуждать и не отказываться. **Сила в твоей открытости миру.**

Быть открытым и вписываться во всё — это, считаю, главная задача человека до 30-ти. Ты по крупицам собираешь себя как личность, готовясь к тому, чтобы в будущем оставить Свой след в этом самом мире. Тридцатилетие привело меня к осознанию моей новой роли. К пониманию того, в чём заключается моя сила. И этим я хочу поделиться с тобой на страницах этой книги. **А в чём твоя сила, Бро?**

## ГЛАВА 1

# ВКУС К ЖИЗНИ

Я всегда был убеждён, что, создавая новый продукт, мы понимаем: не получится продавать его долго с одинаковым успехом. Рынок и клиенты избалованы разнообразием товаров и услуг. Развивается Интернет, стираются государственные границы, появляются новые платформенные решения. Можно за пару кликов в любой точке мира забронировать отель, машину, яхту, гида, всё что угодно. Многие стали доступными. Так, имея деньги, мы становимся по-настоящему всемогущими. С одной стороны, это очень хорошо: появляется возможность получить доступ к огромному рынку. С другой — необходимо быть весьма креативными, современными и технологичными. И неизменно удивлять нашего клиента. Особенно когда это касается продуктов, которые должны вызывать эмоции.

Я очень люблю Transformator Travel и по-настоящему горжусь этим проектом: с ним люди становятся счастливее. Давайте задумаемся, как выглядит наша повседневная жизнь. Захотели попить чистой воды — попили. Захотели помыться — из крана уже бежит вода нужной температуры. Захотели поесть — заказали еду любой кухни мира, щёлкнув несколько раз мышкой. Захотели оказаться в другой точке земного шара — поехали, поплыли, полетели. Причём в абсолютной

безопасности. Всё стало доступным и быстрым. Поэтому со временем человек и теряет вкус к жизни.

Мы уже не взаимодействуем друг с другом, всё реже общаемся вживую и не скучаем по людям — ведь они всегда под рукой. В любое время можно взять смартфон и самому решить: написать в WhatsApp или Telegram, позвонить по FaceTime или запустить стрим, чтобы тебя увидели тысячи людей. Всё это доступно. Можно дотянуться до любого человека и быть на связи 24/7, не будучи рядом. Главное — проверять заряд аккумулятора.

Уровень депрессии в благополучных странах, где развиты сервисы, гораздо выше, чем там, где для получения результата нужно приложить усилия. Для современного мужчины это вообще катастрофическая история. Он словно лев в клетке: ему приносят мясо и воду, а он ходит только от одной решетки до другой. Он уже забыл, что такое природа, забыл, что значит бежать, бояться, охотиться. Он не помнит, как добывать пищу. Эту проблему я увидел именно в таком ключе. **Создавая продукт, я всегда пропускаю его через современные потребности и проблемы. Иначе он никому не будет нужен.**

Как продавать дорогой продукт? Как продавать продукт на рынке туристических услугкратно дороже, чем у конкурентов? В премиальном рынке первое, что мы должны сделать, — гарантировать человеку стопроцентное решение его проблемы. Люди с высокими доходами готовы переплачивать за то, чтобы потом ни о чем не переживать. И если мы не можем продавать один и тот же продукт долгое время, то обязаны его менять и создавать что-то новое. Второе: необходимо постоянно повышать планку в эмоциях и ощущениях. Я думал, что горы станут нашим максимумом. Последний раз, поднимаясь на са-

мый высокий вулкан в Азии, Демавенд в Иране, я шёл и думал: «А горы-то для меня уже не новинка! Уже не несут сильных эмоций и ощущений. Когда живёшь, когда борешься». Тогда я поймал себя на том, что сам стал слишком требовательным клиентом и должен теперь сделать продукт для таких, как я, кто уже многое повидал и пережил.

Достижения через усилия, а порой страдания приносят самые ценные, самые яркие впечатления. Говорят, чтобы человек стал счастливым, надо отобрать у него всё, а потом вернуть ровно половину. И в нашем случае мы забираем комфорт, привычный образ жизни: связь, гаджеты, кровать и тёплое одеяло, выверенный график в ежедневнике, какие-то задачи, заботы, весь привычный информационный шум. А ещё — любимое дело. В этот момент мы заставляем человека страдать. Правда, это весьма неприятное ощущение. В такой момент он испытывает дикий дискомфорт и непонимание. И потом мы даём только частичку того, что может быть привычным и, главное, необходимым в конкретный момент. И только после нескольких дней лишений и страданий, когда человек находится абсолютно вне зоны комфорта, когда он раз за разом преодолевает себя, берёт цель выше себя — физически, психологически, — именно тогда внутри происходят невероятные процессы обновления. В обыденной жизни они почти что невозможны.

Наших клиентов часто спрашивают: «Вы платите “Трансформатор тревел” полмиллиона рублей за то, чтобы у вас забрали всё?! Зачем?» Конечно, если человеку задать этот вопрос в момент его страдания, он не ответит. Но, вернувшись после глобальной встряски к привычному образу жизни, человек становится по-настоящему счастливым. Он осознанно начинает ценить то, что происходит вокруг него, в каком обществе он

живёт, в каких условиях. Что ест, что пьёт, во что одевается. Что вообще может спокойно есть и спать, ни о чём не думать. Именно так в человеке и происходит перезагрузка.словно на компьютере нажать кнопку Resert, чтобы тот заново запустился и обновил или окончательно установил новое программное обеспечение.

Я думаю, большая проблема современного предпринимателя — его взгляд на продукт. Одни считают, что бизнес — это продажи. Другие, что это простое арифметическое действие, как два плюс два равно четыре. Что бизнес — это про «посчитать маржу», «собрать команду». Чтобы она начала как можно быстрее что-то проектировать, собирать, звонить, продавать, в общем, обеспечивать финансовый результат. Но редко кто задумывается о глобальных проблемах. Об эмоциях, которые продукт вызывает у потребителя. О том, как он влияет на его жизнь. Когда потребитель снова начнёт думать о вашем продукте и о том, сколько готов будет за него заплатить. И если современный предприниматель всерьёз озадачится этими вопросами, то с высокой долей вероятности станет лидером на своём рынке.

Это сделали, к примеру, в Apple: каждый продукт уникален, на несколько шагов опережает потребности человека. Берёшь в руки их новинку и понимаешь: удивительно, как всё учтено! Они настолько знают своего клиента, настолько его понимают, что у того не остаётся иного выбора, кроме покупки. Кто-то называет это маркетингом, но я не соглашусь с таким определением. **Маркетинг существует для того, чтобы убедить клиента попробовать твой продукт. А оставить человека с ним, чтобы он больше не искал ему замены, — вот это уже задача идеального продукта.**

Это значит быть пророком. Чувствовать до мозга костей, что твой продукт — не просто купи-продай. Ты можешь в какой-то момент получить на этом выручку, но ни о каких глобальных результатах не может быть и речи. Только понимая своего клиента, только предвосхищая его мысли и эмоции, можно закрепиться. В этом плане Transformator Travel — самый сложный в моей жизни продукт. И он всё ещё не готов к масштабированию. Обычно достаточно года, чтобы понять, как дальше развивать тот или иной продукт. Ты всё изучил, всё понял и знаешь, что сейчас можно просто кратно увеличить объёмы продукции, количество клиентов, продаж и т. д. С Transformator Travel у меня до сих пор так не получается. Этот продукт очень глубокий.

## Ключ 1

# СИЛА В ПРОДУКТЕ

**Самый простой способ почувствовать продукт и сделать его сильным — это начать им пользоваться.**

Покупай этот продукт у конкурентов. Покупай его у себя, изучай его. Постарайся оказаться в шкуре самого требовательного клиента. Постарайся проследить всю цепочку касаний клиентом твоего продукта. Начиная от того, как он впервые его увидел в рекламе или на полке магазина, заканчивая тем, как он купил его и начал им пользоваться. Проживи вместе с клиентом весь цикл. Безостановочно получай от клиента обратную связь на каждом из этапов: покупка, пользование, аналитика. На хорошем маркетинге или продажах ты можешь сделать деньги в моменте, но построить бизнес вдолгую можно только на сильном продукте.