

# **Бізнес по-одеськи. Як побудувати мережу, не втративши себе**

# Про книгу

Ця книжка — про Одесу, про любов до їжі та до життя, про ресторанный бізнес і про гроші: зароблені й втрачені.

Її написано для всіх, хто веде бізнес, любить Одесу й цінує іронічний погляд на світ. А також для рестораторів — нинішніх і майбутніх.

У цій книзі Савва Лібкін розповідає про те, як будував і продовжує будувати своє життя і свій бізнес. Він прагнув, щоб ця історія вийшла чесною, натхненною і, звісно, дуже одеською.

**САВВА ЛІБКІН**

у співавторстві з Антоном Фрідляндом

**БІЗНЕС**  
*на-одеськи*

ЯК ПОБУДУВАТИ МЕРЕЖУ, НЕ ВТРАТИВШИ СЕБЕ

# ПЕРЕДМОВА

*До Одеси їдуть за морем, атмосферою, насолодитися колоритною говіркою місцевих мешканців та посмакувати стравами одеської кухні. Савва Лібкін і його гастрономічні проекти «Компот», «Тавернетта» і «Дача» — частина цього явища. Ресторани одеської кухні можна зустріти у Нью-Йорку, Хабаровську, Тель-Авіві, Києві та Берліні. Це кухня імені міста, де вона народилася, всі інші кухні мають назви народів та країн: арабська, китайська, мексиканська, італійська...*

*Я прочитав книжку із задоволенням, вона цікава, після неї чудовий посмак, і хочеться пити чай із черешневим варенням у «Дачі», розмірковувати й робити висновки. Коли Одеса і «Дача» тимчасово недосяжні, можна просто розгорнути цю книжку й уявити, що ти вже там.*

**Євген Черняк**

**Ц**я книжка не лише про бізнес, а ще й про життя — про моє...

Моє дитинство припало на часи Радянського Союзу, становлення відбувалося в хаосі перебудови, а тепер я живу в напівкапіталістичній Україні. Усі періоди мого життя пройшли в Одесі, і всі вони так чи інак були пов'язані з любов'ю до одеської кухні та з прагненням видобути з цієї любові не тільки радість, а й гроші.

Моя третя книжка називається «Бізнес по-одеськи», але могла б називатися і «Бізнес по-лібкінськи». Бо, працюючи над нею, я спирався лише на власний досвід. Я розповім про те, як

відкривав ресторани та як закривав їх, як заробляв гроші та як їх втрачав, як знаходив партнерів і як розлучався з ними, розповім про прочитані книжки та про написані. Я писав цю книжку для рестораторів — нинішніх і майбутніх, а також для всіх, хто веде бізнес, любить Одесу і знає, що іронічний погляд на світ — найправильніший.

Далеко не всі поради, викладені тут, ви зможете застосувати на практиці, оскільки вони є актуальними для певного ринку і за певних умов. Як я вже зазначив, я ділюся тут особистим досвідом, а будь-який особистий досвід завжди специфічний. Тому не сподівайтесь, що в цій книжці знайдете готові рецепти ведення бізнесу — утім, ви не знайдете їх і в книжках інших авторів. Але можу гарантувати, що в цій книжці буде багато Одеси, багато ресторанних історій і багато чесних розборів перемог і помилок, які я встиг зробити за своє життя.

Ідеальний читач цієї книжки — не той, хто лише роздумує, якій би справі присвятити своє життя, а той, хто вже ствердився, але продовжує вдосконалюватися щодня. Той, хто знає: чужі історії успіху — це, звичайно, добре, але набагато важливіше й цікавіше день у день створювати власну історію, ще яскравішу й захопливішу, ніж в інших.



**У**сі ми час від часу озираємося в минуле, щоб зрозуміти, які саме обставини привели нас туди, де ми тепер перебуваємо. У моїй життєвій історії знаки долі розшифрувати зовсім нескладно — моє дитинство минуло за кілька кроків від відомого Привозу. Мабуть, там і розпочався мій роман з кухнею — головню з одеською. Починалося все зі щоденних походів на Привоз у компанії батька або діда.

Аркадій Абрамович, мій дід по маминій лінії, вирушав на Привоз о сьомій ранку — так зарання, мабуть, для того, щоб вибрати найліпше, поки не розібрали. Мене він брав із собою за компанію. Ці ранні походи на ринок мене зовсім не тішили,

тому дідові доводилося мене «підкуповувати»: після Привозу ми неодмінно заходили до магазину «Філателіст», де я отримував свою винагороду — кілька марок для колекції.

Дід вибирав продукти дуже ретельно — придивлявся, принюхувався, куштував, а якщо сподобалося — майже не торгувався. Попри такий вдумливий підхід, діда, як і інших покупців, однаково дурили безбожно. Не було жодного разу, щоб, принісши з ринку шматок м'яса, він не виявив у ньому кілограмову кістку. «Роза, мені знову всунули», — скаржився він своїй дружині, моїй бабусі, і вислів цей в нашій родині з часом став крилатим.

У мого тата, Іллюші, була інша стратегія шопінгу на Привозі: він просто купував найдешевше. Торгувався до нестями, уважно стежив, щоб не обважили, а потім страшенно пишався своєю ощадливістю і практичністю. Нескладно здогадатися, що результати його походу на ринок були дуже схожі з дідовими — ті самі кістки, замасковані в м'якуші м'яса, хіба що м'ясо було за якістю гіршим.

Не зможу обійтися без ностальгічного бурчання і скажу: Привоз за часів мого дитинства та юності був зовсім інакшим, не таким, як сьогодні. Сучасний Привоз — це хаотичне змішання завезених і місцевих продуктів, а також майок, трусів, бюстгальтерів і шльопанців. Привоз, який я пам'ятаю з чотирирічного віку, — це чітка система. Праворуч від Катерининської — сам Привоз, з окремими рядами, де продавалося м'ясо, овочі, зелень, а між рядами пахнув фруктовий пасаж. Лівобіч — відокремлена будова з рибними рядами. Тоді цей ринок був дуже цікавим і колоритним місцем,

де продавалися тільки харчові продукти й нічого більше. Звісно, частину свого неповторного колориту Привоз зберіг і в наш час, але ось їжу на ньому тепер доводиться шукати, пробираючись крізь ряди всілякого лахміття.

Утім, навіть з огляду на те, як змінився мій улюблений ринок, кожен похід на Привоз і сьогодні для мене — це особливе задоволення. За десятиліття у мене склалося ціле коло довірених продавців — я знаю, у кого купувати рибу, у кого — м'ясо та інше. Так само ці торговці знають мене в обличчя і зважують потрібні мені продукти ще до того, як я підходжу до прилавка. Для них я не ресторатор, а просто лояльний покупець, і час на торг ми не витрачаємо: про всі ціни ми заздалегідь домовилися. Тут, на Привозі, є справжні торгові династії, тому, дуже ймовірно, що сьогодні я купую телятину в сина того самого м'ясника, який віртуозно підсовував кістки моєму батькові та дідові.

Попри удаваний достаток Привозу мого дитинства, я цілком усвідомлюю, що наша сім'я, як і інші одеські радянські сім'ї, щодо їжі далеко не розкошувала. У нашій родині панувало правило: «все найліпше — дітям» («найліпше» тоді означало «те, що є»). Тому ми з братом Дімою їли найперші, а дорослі — коли доведеться. Грошей було мало, різноманітних продуктів — ще менше, а ось дефіциту голодних ротів не було. У квартирі площею в п'ятдесят квадратних метрів нас жило семеро: мама, тато, бабуся і дідусь по материнській лінії, мамин брат і ми з Дімою. Зазвичай бувало, що дідусева сестра приходила до нас у гостини з ночівлею, тоді популяція наших апартаментів збільшувалася до восьми осіб. Хай вам не здається, що такий



стан речей був приголомшливим і незвичайним. Майже всі тоді, крім хіба що партійної номенклатури та іншої радянської еліти, жили один в одного на головах, і максимальна доза приватності, на яку ти міг сподіватися, — це кілька хвилин у туалеті, у двері якого гамселять інші домівники.

Усі ми тоді жили немов у двох паралельних світах — приватному та державному. В одному світі можна було купити м'ясо у приватників на Привозі, щоправда, коштувало воно втричі дорожче, ніж у державній крамниці. А в крамниці те, що називалося м'ясом, насправді виявлялося кістками. Костюм, який мені пошили в державному ательє, занадто довгими рукавами піджака компенсував надто короткі штани. У приватному світі можна було купити модний якісний костюм, пошитий у підпільному цеху, але коштувало це вбрання в рази дорожче. Державний світ тисячами рупорів пропаганди співав славу Леніну і комуністичній партії. А в нашому приватному світі, де жила моя сім'я і наші друзі та знайомі, Леніна і партію не згадували зовсім. З трибуни з'їзду мені говорили одне, а батьки — зовсім інше. Згодом я збагнув: усе, що передавали по радіо, показували по телевізору, писали в газетах — брехня за визначенням.

Жити в оточенні постійної двозначності, коли думаєш одне, чуєш інше, а розумієш ще інше — ото випробування, особливо для дитини! Це дорослі вже звикли існувати в цій абсурдній реальності, а коли тобі лише десять років, виникає багато питань щодо того, що відбувається. Чому куди не глянеш, усюди Ленін — у вигляді портретів, бюстів, пам'ятників, на плакатах, на транспарантах, на перших шпальтах газет? Чому в

школі є ленінська кімната, але немає кімнати, названої ім'ям якоїсь іншої людини? Чи, крім Леніна, по-справжньому хороших людей не існувало? І якщо мене так посилено переконують у тому, що він хороший, отже, насправді це не так? Чому мене запевняють у тому, що «радянське — означає найліпше», якщо я навіть у десять років уже встиг засвоїти, що радянський одяг неможливо носити, а радянські сосиски неможливо їсти? Усі ці запитання сьогодні здаються абсурдними, а тоді вони визначали реальність, у якій всім нам доводилося жити.

*Жити в оточенні постійної двозначності, коли думаєш одне, чуєш інше, а розумієш ще інше — ото випробування, особливо для дитини!*

Пристрасть до кулінарії я успадкував не від мами й не від тата. Щодо мами, то вона не готувала принципово. «Я народжена для любові, — зазвичай казала вона. — А готувати й прибирати мають домогосподарки». Утім поняття «домробітниця» було для нашої родини дуже гіпотетичним — з таким же успіхом ми могли б мріяти про те, щоб найняти дворецького або камердинера.

Мій тато, Іллюша, у їжі був не просто невибагливий — йому було абсолютно однаково, що їсти. Бувши майстром з ремонту промислових холодильників, він півжиття провів у відрядженнях, харчуючись чим доведеться, і ця звичка поширилася і на його перебування вдома. Тато їв, особливо не

вдаючись в деталі того, що він їв, — наприклад, міг насипати на пательню залишки гречки разом із локшиною. Він не переймався тим, як отримана страва називається, який вигляд вона має і чи подобається комусь, окрім нього. «Мені так смачно», — казав він про все, що опинялося у нього в тарілці. Коли щось не доїв, то ставив на шафу, щоб доїсти потім, і, звісно, забував про цей сховок — його виявляли на шафі за кілька днів, а то й за тиждень. Незмінною його супутницею вдома була літрова банка чаю, куди він вичавлював цілий лимон і додавав ложку зацукрованого варення. Оскільки тато повсякчас доливав туди окріп, пити цей напій він міг нескінченно.

Тато завжди дивився на життя через призму свого кохання до мами. І навіть коли правда була не на маминому боці, його невдоволення тривало не більше ніж п'ять хвилин. А потім чинили так, як хотіла мама. Мої батьки нещодавно відзначили шістдесятиріччя свого шлюбу — як на нинішній час це справжнісінький рекорд.

За приготування їжі у нас вдома відповідала мамина мама, вона ж бабуся Роза, вона ж Розалія Мойсеївна. Бабуся Роза мала вроджене почуття смаку, яке, сподіваюся, передалося від неї мені. Готувала вона дуже ретельно й делікатно, але ніколи не куштувала їжу під час готування. «Куштувати потрібно очима, а не ротом», — любила повторювати вона, і цим самим принципом я керуюся сьогодні на своїй кухні. Саме спостерігаючи за тим, як вона готує, я вперше відчув бажання приготувати щось самостійно. Проте до перших гастрономічних успіхів я дійшов у більш зрілому віці, а в

дитинстві просто марнував продукти, за що мені діставалося від дорослих.

Страви, які готувала Роза, були за сьогоднішніми куртуазними часами дуже прості, але неймовірно смачні! Мій стандартний домашній обід із дитинства — курячий бульйон із вермішелью та вареники з м'ясом. Або варена картопля в мундирі, полита олією, а до неї — засолений дідом оселедець із цибулею та молочко із сіллю й оцтом. А які тюфтельки в томатному соусі готувала Роза! Я такі не вмю, і вона мене, на жаль, уже не зможе навчити. Багато з цих простих улюблених страв із дитинства перекочували в меню моїх закладів, і, судячи з тієї частоти, з якою їх замовляють, обожаю їх не тільки я.

Якщо любов до приготування страв я успадкував від бабусі по материнській лінії, то підприємницьку жилку — від діда по батьковій. Яків Михайлович був унікальною людиною, і в ті часи в Одесі його знали всі. За часів Сталіна він відсидів чотири роки за те, що зараз називається підприємництвом. До арешту він служив директором продовольчої крамниці на вулиці Леніна (нинішня Рішельєвська) — можете уявити, яка це була козирна посада. Проте повернувшись із зони, він зумів знайти собі місце не менш хлібне — став завідувачем складу на лікеро-горілчаному заводі. Завдяки дідусеві у нас вдома завжди був такий делікатес, як апельсини. Апельсинові шкірочки застосовувалися у виробництві лікерів, а очищені апельсини дідусь приносив додому.

Дід мій був із тих людей, яких сьогодні називають бізнесменами. Так-так, бізнес в Одесі існував і в ті часи, коли й слова такого не було. Зате було таке слово, а точніше,

абревіатура, як «ВБРСВ» — Відділ із боротьби з розкраданням соціалістичної власності. Саме ці борці й влаштували дідові Якову чотири роки перебування в місцях позбавлення волі. В Одесі, як і в усьому Радянському Союзі, було чимало людей, яких не влаштовувала інженерська зарплатня в сто карбованців, яку, наприклад, отримував мій тато. Вони шукали різні шляхи для підробітку, і всі ці шляхи в той час, звісно, були протизаконними. Хтось крав у держави, хтось робив власну продукцію в підпільних цехах — і те й те було пов'язане з величезним ризиком. Постійно перебуваючи на межі, радянські «бізнесмени» могли залишатися на волі лише в тому разі, якщо їм вдавалося домовитися (читай «підкупити») з міліцією, ВБРСВ та іншими наглядовими відомствами. А якщо домовитися не зумів — привіт, отримай п'ять років (або чотири, як мій дід). Але ризик був виправданий: тільки за допомогою підпільного підприємництва можна було замість сотні карбованців на місяць заробити кілька тисяч, чим помітно поліпшити якість життя своєї родини. Багато з одеських цеховиків тих часів, сьогодні вже люди солідного віку, взяли активну участь у пострадянській приватизації та є сьогодні власниками різних підприємств і об'єктів нерухомості.

Яків Михайлович запам'ятався мені як людина дуже ґрунтовна і переконлива. Окрім того, він був людиною великою — як у прямому, так і в переносному розумінні. На всіх світлинах він височіє над нашим сімейством, по-батьківськи обіймаючи всіх, кого зміг охопити своїми великими руками. І візуально, і реально це був справжній господар дому.

Він ніколи не базікав даремно — говорив мало, але завжди по суті. Коли він працював на складі, то кожен дзвінок його містив у собі чітку директиву: «Аню, приходь до мене сьогодні рівно о другій» або «Хай Іллюша зайде до мене завтра до п'ятої». Це означало, що батьки повернуться додому з торбинкою очищених апельсинів і пляшкою якогось лікеру. Усе це дід виносив, не криючись, — через головну прохідну. Нікому б і на думку не спало назвати це крадіжкою — те, що містилося в сумці Якова Михайловича, належало йому за правом. Узагалі діда в Одесі дуже поважали, і ніхто з ним не сперечався. Навіть коли до нього прийшли з обшуком перед арештом, то зверталися дуже коректно й попередили про візит заздалегідь. Завдяки цьому попередженню дід устиг викинути пачки карбованців у вигрібну яму за вікном.

Для кожного члена сім'ї дід завжди мав якийсь подарунок. Для нас із братом — неодмінну плитку шоколаду «Оленка». Плитки ці магічним чином з'являлися з кишені його піджака щоразу, коли він нас бачив. А трьом своїм дітям Яків Михайлович залишив рівні частки облігацій — по 10 000 карбованців на кожного. На ті часи це була сума просто астрономічна. Ось таким він був, одеський бізнесмен радянського періоду.

Проте визначення «одеський бізнесмен» — точно не про мого тата. Вражений тюремним епізодом у житті свого батька, він не хотів повторювати його досвід, тому будь-якого підприємництва боявся як вогню. У мене ж цього страху вже не було — мабуть, він випаровується через покоління. За іронією долі, мій дід провів півжиття за рогом від того місця, де я через

роки відкрив ресторан «Стейкхаус на Дерибасівській» — там жила його коханка. Коли вона померла, через десять днів помер і він.

Ну, про моїх родичів я розповів чимало, тепер трохи і про себе... Я ріс доволі сором'язливою, закомплексованою і невпевненою в собі дитиною, яка завжди у всьому сумнівалася (ті, хто знають мене зараз, мало повірять у це). Часом крикливою, нестриманою, украй дивною (а от у це повірять запросто). До того ж в чотири роки я почав ще й затинатися, і цю ваду не зумів повністю подолати й дотепер. Це сталося, коли я ходив до ясел, і всю нашу групу повезли до якогось пансіонату на море — з ночівлею. Хоча пансіонат цей розташовувався всього лише на околиці Одеси, мені здавалося, що мене відвезли на інший кінець світу. І перша ніч у житті, проведена не вдома, викликала у мене такий шок, що наступного ранку я не міг до ладу вимовити ні слова. Мене стали водити до логопедів і навіть віддали до школи для дітей із вадами мовлення. Школа ця насправді виявилася натуральною психіатричною клінікою для дітей, і провів я в ній лише добу. Коли один із викладачів поспілкувався зі мною, то збагнув, що мене помістили не за адресою, про що відразу ж повідомив моїй мамі.

На додаток до всього я був... барабанний дріб... євреєм (утім залишаюся ним дотепер). Варто сказати, що бути євреєм у ті часи було зовсім не так модно, як сьогодні, — у комплекті з цією національністю йшли прояви побутового антисемітизму, неможливість вступити до інституту, отримати престижну роботу та інші «радощі». Єдиний привілей, який мали

радянські євреї, — це можливість перестати бути радянськими, тобто емігрувати до Ізраїлю або до США. Однак зробити це було не так просто: крім того, що не в усі роки радянська влада випускала з країни євреїв, після переїзду до іншої країни людям доводилося починати будувати життя з нуля, оскільки ніяких заощаджень у радянських людей переважно не було. Проте мої батьки варіант із від'їздом ніколи не розглядали — тато був занадто нерішучий для таких кроків, а мама дуже прив'язана до Країни Рад. Так, виявляється, можна було одночасно і ненавидіти все радянське, і любити СРСР — я ж казав, що ми тоді жили в реальності взаємозаперечних смислів.

*Бути євреєм у ті часи було зовсім не так модно, як сьогодні.*

Про те, що я євреї, дізнався не від батьків, а від однокласників. Спочатку думав, що це визначення стосується тільки мене, потім дізнався, що в моїй школі ще кілька дітей були євреями. І я став з'ясовувати, що ж це таке — «євреї». Мій семітський однокласник пояснив мені це поняття, як зумів: «Ми євреї, тому що наші батьки не ходять до церкви». Якби цей критерій був правильним, то євреями варто було б вважати більшість громадян Радянського Союзу — релігійність у ті роки була тим ще дисидентством. Завершуючи цю тему, мушу сказати, що з побутовим антисемітизмом у дитинстві та юності я ніколи не стикався — все-таки я мешкав в Одесі, багатонаціональному місті, де євреї колись були мало не титульною нацією. Вступити до інституту мені не вдалося —



через мою національність, але це вже інший вид антисемітизму — не побутовий, а державний.

Ким я точно не був, то це вуличною дитиною — вуличного життя не знав, битися не вмів, років до тринадцяти ходив із мамою за руку. Одно слово, мамин синочок. Водночас однокласники мене, як не дивно, любили. У школі дали мені прізвисько «Професор» — за те, що багато читав, успадкувавши потяг до книжок від батька. Попри таке прізвисько, був трієчником — одним із тих, про кого вчителі кажуть «здібний, але ледачий». Мені завжди було цікаво, чому мої однокласники майже нічого не читають — навіть ту літературу, яку нав'язувала шкільна програма. Книжки в той час були дефіцитом (утім, як і все інше), але існували бібліотеки, а також домашні зібрання книжок. Хоч радянська пропаганда називала громадян СРСР «нацією, яка найбільше у світі читає», не можна було так просто зайти до крамниці та придбати цікаву книжку, якщо, звичайно, ця книжка не життєпис Володимира Ілліча. Щоб дістати насправді хороше видання, потрібно було виконати такий ланцюжок дій: здати певну кількість макулатури в обмін на спеціальні талони, з цими талонами вирушити до крамниці й подати заявку на отримання потрібної книжки, вибираючи з дуже невеликого переліку, потім дочекатися, поки книжка з'явиться (чекати інколи доводилося місяцями) — і ось вона ваша! Ну, або, якщо пощастить, можна було взяти почитати книжку в того, хто вже пройшов увесь цей шлях.

*У школі дали мені прізвисько «Професор» – за те, що багато читав, успадкувавши потяг до книжок від батька.*

Ми з братом навчалися у 118-й школі на вулиці Радянської Армії (нині Преображенська). Щоб бути ближче до нас, мама влаштувалася працювати до нашої школи прибиральницею і пропрацювала там десять років – від дзвінка до дзвінка. Як тут не згадати її слова про те, що готувати й прибирати мають домробітниці, але через любов до своїх дітей вона про цей принцип забула. Крім шкільної, у нас із братом була чудова позашкільна освіта – мама часто возила нас до Москви і Ленінграда, де цілими днями водила музеями. Щоб оплачувати ці «вилазки» на лоно культури, вона потайки продавала дідусеві облігації, про що ні дідуся, ні тата не повідомляла.

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

**ridmi**  
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

**КУПИТИ**