

СТАРТАП БЕЗ БЮДЖЕТА



ЛУЧШИЕ КНИГИ О СТАРТАПАХ

МАЙК МИКАЛОВИЦ

Mike Michalowicz

The Toilet Paper Entrepreneur

The tell-it-like-it-is guide to cleaning up
in business, even if you are at the end
of your roll

Obsidian Launch

Лучшие книги о стартапах

Майк Микаловиц

Стартап без бюджета

Перевод с английского Сергея Филина

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»

Москва, 2011

Предисловие

В общем, мне все говорили, что придется найти какую-то важную шишку, которая напишет предисловие. Оказалось, однако, что книга эта как-то слишком противоречива, грубовата и в ней присутствует «сортирный» юмор — другими словами, какие уж тут предисловия!

Но я — Туалетнобумажный бизнесмен (ТББ). Поэтому справился и с этим. Сам сделал это чертово предисловие, кратко описав в нем признаки ТББ — те черты, которые должны быть и в вашем характере, если вы хотите достичь успеха в бизнесе.

Вот мой список из восьми главных атрибутов ТББ:

- **ТББ создают прочный фундамент из веры в себя.** Они знают, что успех почти на 100% определяется верой, а не образованием, средствами или обстоятельствами. Когда ТББ верят, что достигнут чего-то, и упорны в своих действиях, так и происходит;
- **ТББ увлечены своим делом.** Они работают лишь в захватывающей их области. Внешний наблюдатель не всегда разглядит или поймет увлечение ТББ, но оно всегда понятно и очевидно для самого ТББ;
- **ТББ склонны действовать быстро.** Они всегда предпочитают действие бездействию. Поспешные шаги иногда вредят им, но и выгоду ТББ получают как раз от того, что делают что-то скорее слишком рано, чем слишком поздно;
- **ТББ чрезвычайно сильны в чем-то чрезвычайно малом.** Они раскрывают свои сильные стороны и эксплуатируют их по максимуму. То, от чего их тошнит, выводится на аутсорсинг;
- **ТББ полагаются на изобретательность, а не на деньги.** Деньги могут быть лекарством, временно избавляющим от проблем. Деньги позволяют совершать глупости без болезненных последствий, но в результате остаешься в дураках. ТББ знают, что талант предпринимателя

определяется изобретательностью и острой, как бритва, фокусировкой;

- **ТББ доминируют в своей рыночной нише.** Они выбирают рынок, где конкуренция слаба или где отсутствуют продукт, услуги или ценности, которые они могут предложить. И занимают в этой нише господствующее положение;
- **ТББ сочетают долгосрочную фокусировку с краткосрочными действиями.** Они абсолютно точно знают конечный пункт назначения, но у них нет подробного пошагового маршрута. Вместо этого ТББ максимально эффективно действуют в краткосрочной перспективе (в рамках 90-дневных отрезков). Затем они переоценивают свои цели, строят планы на следующие 90 дней и выполняют их;
- **ТББ НЕ совсем нормальны:** ТББ рискуют. Они немного странные, возможно даже, немного чокнутые. И уж точно они отличаются от других. ТББ не приемлют правила и не вписываются в социальные нормы. Они — разрушители статус-кво.

Узнаете себя в этом списке? Если узнаете или хотели бы узнать, то эта книга взорвет ваш мир.

Введение

Мир податливее, чем вам кажется: он только и ждет, чтобы вы придали ему форму.

Боно

Я устал... так устал от сотен, если не тысяч книг по бизнесу, в которых один лишь заголовок — и никакого содержания. Большинство этих книг можно отжать до одной-двух страниц текста, имеющего ценность. Всем остальным остается потереться.

Не могу сказать точно, сколько книг я начинал читать и уже через несколько минут ловил себя на том, что скучаю, а потом сдавался окончательно. Лишь несколько деловых книг действительно хороши и должны быть прочитаны от корки до корки.

Моя цель состоит в том, чтобы книга «Стартап без бюджета» отличалась от традиционной деловой литературы, чтобы она была намного лучше и чтобы в ней не было ни слова университетской риторики. В книге нет устаревших понятий и «оптимизированных методик ведения бизнеса». Она написана в окопах. Я задействовал все свои силы, опыт и ресурсы, чтобы сделать «СББ» одной из лучших. Вам решать, удалось ли это.

Эта книга должна повернуть вас лицом к реальности, разогнать сомнения и дать пинка, чтобы вы встали и занялись делом.

Чем меньше у вас каких-то значимых ресурсов, тем они важнее для вас и тем благоразумнее вы их используете. Это касается всего: любви, пищи, денег и даже (или особенно) туалетной бумаги.

Случалось ли вам обнаружить в самый последний момент, когда вы уже спустили брюки и даже закончили свое дело, что туалетной бумаги катастрофически мало? Не отрицайте, случалось! Вы точно знаете, о чем я: на картонном цилиндрике болтаются, насмехаясь над вами, последние три помятых листочка.

Вот так дерьмовое положение (каламбур намеренный)! Есть только два или три варианта. Можно позвать на помощь. Этот ПУТЬ слишком стыдный, но вполне реальный. Можно смириться, отбросить стыд и попытаться найти туалетную бумагу где-нибудь поблизости. Это ужасно, но и это возможно. И последний вариант (в большинстве случаев самый лучший) — управиться тем, что есть. И если вы задействуете свой ум предпринимателя, то быстро поймете, что имеете гораздо больше, чем просто три листочка туалетной бумаги.

Теперь пошаговый комментарий. Итак, вы выбираете последний вариант: справиться имеющимися средствами. Будем честны: обычно вам трех листочков мало. Надо посмотреть, чем еще можно... минуточку... Ага! Вот же! Мусорная корзинка! Как спортсмен высокого класса, делающий упражнение на гимнастическом коне, вы приподнимаетесь над унитазом на руках и вытягиваете ногу. Еще... еще... есть. Ногой, дрожащей от напряжения, вы неловко цепляете корзину и начинаете подтягивать ее к себе. «Давай, иди к мамочке, иди», — бормочете вы про себя.

Так, теперь пора оценить обнаруженные сокровища: использованный носовой платок. Хорошо, очень хорошо. Ватная палочка. Ох, это негуманно! Хотя использовать можно, если иного выхода нет. Несколько ватных шариков. О'кей, подойдет. И... зубная нить? Нет! После зубной нити вы подводите черту. И благодаря трем листочкам туалетной бумаги, нескольким ватным шарикам, использованному носовому платку и малопригодной ватной

палочке вы выходите наружу свежий, как маргаритка, готовый к встрече с миром. Конечно, вы не вешаете новый рулон для следующего человека. Пусть справится с задачкой потруднее!

Но на этом история не кончается. После этого, посещая сортир, вы первым делом проверяете наличие туалетной бумаги. И если ее много, расходуете ее как сумасшедший. Однако через несколько недель все возвращается на круги своя — у вас снова не возникает ни малейшего подозрения, что можно угодить в ту же ловушку. Конечно, только до того момента, когда закончившийся рулон опять не застигнет вас врасплох с голой задницей и молитвой о том, чтобы в этот раз все обошлось без зубной нити.

Видите ли вы в этом изумительный урок ведения бизнеса? В наиболее трудный и наиболее житейский момент из всех возможных мы демонстрируем наши безграничные возможности делать «чудо» из ничего. Когда мы буквально лишены возможности встать и уйти прочь, то способны найти решение. Благодаря трем листочкам туалетной бумаги, мусору из корзины и разорванному картонному цилиндрику невозможное становится вполне возможным.

Повергает в трепет то, какими внимательными, сообразительными и изобретательными мы становимся, если у нас чего-то мало. И также удивляет скорость, с которой мы тратим свои ресурсы, злоупотребляя ими. Но так работает наш мозг! Зная об избытке чего-то (например, видя полный рулон ТБ), мы трансформируем это знание в беззаботную уверенность в вечном изобилии (например, в мысль, что запасы ТБ всегда будут бесконечны). И в итоге попусту растрчиваем то, что имеем. Хуже того, мы даже не проверяем, не заканчивается ли бумага. Мы просто предполагаем, что она есть. Садимся, делаем свое дело, а ПОТОМ хватаем рукой воздух. Черт! Опять та же фигня!

А теперь предположим, что каждый раз, когда вы заходите в туалет, вы видите оставшиеся от рулона три листочка туалетной бумаги. Если вы всегда готовы к ограниченности ресурсов, то каждый раз будете бережно расходовать бумагу. Вы будете подтягивать к себе мусорную корзину еще до того, как начнете разматывать рулон. Вы можете даже скорректировать свое поведение: например, начнете делать дополнительные «остановки» по дороге домой, или есть больше риса, или придумаете еще что-нибудь. Ваш образ мыслей, фокус и действия — все изменится с той целью, чтобы в туалете у вас было меньше работы.

Ваш успех полностью зависит от способности отказаться от единственного подхода, которым пользуются все остальные. Ваш успех полностью определяется тем, как вы используете свой мозг, как управляете критически важными ресурсами, насколько решительно действуете для того, чтобы добиться «невозможного», имея совсем немного традиционных средств. Ваш успех полностью определяется тем, что вы не сдаетесь и не ожидаете появления нового рулона, а справляетесь тем, что имеете. Люди, которые выбирают этот подход и стремятся к совершенству при его использовании в бизнесе, — вот те самые редкие настоящие Туалетнобумажные бизнесмены!

Эта книга — не для тех, кто мыслит банально

Эта книга — не для малодушных и не для страдающих недержанием, так сказать. Эта книга для желающих добиться успеха в бизнесе, знающих, что это нелегко, и имеющих мужество дойти до победного конца. Эта книга не для мечтателей или болтунов. Эта книга НЕ для людей, желающих «попробовать» что-то новое лишь для того, чтобы

идентифицировать все «проблемы» и убедиться в своей изначальной правоте. Вы знаете, кто вы. И эта книга точно не для тех, кто считает, будто единственная книга или серия материалов может вознести их из грязи в князи.

Эта книга для людей, которые хотят изменить статус-кво. Эта книга для людей, которые учатся, применяют полученные знания для развития своих сильных сторон и идут к цели, используя все, что у них есть. И самое важное: эта книга для людей, готовых нести всю ответственность за собственный успех или неудачу. Успех в бизнесе не связан с правотой, он связан с посвящением себя чему-то. Итак, вы хотите быть правыми или успешными? Я выбираю успех.

Ваш успех зависит от вас

Безопасность карьеры длиной в жизнь в крупной компании давно приказала долго жить — вместе с последним вздохом умирающей Enron. Безопасность, радость и вознаграждение даются собственным бизнесом. Только подумайте об этом: кому вы сможете доверять больше, чем себе, на кого сможете полагаться больше, чем на самого себя? Готов поспорить, что у вас уже есть все навыки, необходимые для начала; все, чего вам может не хватать, это знания о том, что вы имеете, да еще мягкого пинка в зад. В этом и состоит моя задача.

Пришло время узнать правду, и притом не засахаренную бессмыслицу и не формулу мгновенного успеха. Создать и развивать компанию чертовски тяжело. Это пугает, отнимает бездну времени, вызывает депрессию и иногда иссушает жизнь. И скажу прямо: вы можете облажаться и разрушить свои финансы. Но вероятность финансовых неприятностей низка, если вы всего себя посвятите достижению успеха. Используя свои сильные стороны, вы сможете создать компанию, которая наполнит ваш бумажник и вашу душу; компанию, которая оживит и освободит вас. Если у вас есть пункт назначения, эта книга станет для вас картой.

Чего я не могу сделать, так это отправиться в путь вместо вас. У вас должна быть воля пробовать что-то новое, вы должны рваться за рамки, расти. Вся ответственность за ваш опыт предпринимательства лежит только на ваших плечах. Тихоня может однажды унаследовать мир, но ясно, как день, что бизнесменом ему не стать.

Пройдя путь создания трех собственных компаний, став партнером в запуске множества совместных предприятий и исследовав сотни чужих стартапов, я обнаружил общие черты успешных проектов, которые выделяю в этой книге. Одну вещь, точно неочевидную, я скажу вам прямо сейчас. Выкиньте из головы все, что вам говорили в бизнес-школе, забудьте все, что, как вам кажется, вы знаете про стартапы, отбросьте дедовские методы управления денежными средствами. Возникло новое поколение бизнесменов, и пришло время для нового *modus operandi*.

Вы готовы перестать пинать балду?

Моя история о трех листочках

Facebook, Google и Twitter ракетой взмыли к оглушительному успеху быстрее, чем вы скажете «вот же, блин!». Они стоят сотни миллионов, или миллиарды, или сотни миллиардов. Удивляет то, что их основателям было двадцать с чем-то, когда они запустили проекты и заработали целые состояния. Вот же, блин! Их успех ошеломляет, и поэтому на

них приходится львиная доля внимания средств массовой информации. Они объявлены лучшими из лучших и считаются основой новой экономики.

У меня другой опыт. Совсем другой. И главное различие между моей историей и историей этих бизнесменов — любимцев СМИ (БЛС) состоит в том, как мы запускаем и строим наши компании, но к этому мы перейдем позже. Успехи Туалетнобумажных бизнесменов обсуждают редко, еще реже их восхваляют СМИ. Хотя именно они медленно, но уверенно двигаются вперед, создавая блестящие компании и достигая выдающихся результатов.

Google «нереален» в том смысле, что случай этой компания нетипичен. Однако и ее успех достижим вашим бизнесом (рано или поздно), если вы искренне верите в него. Но путь Google не следует считать *единственным* путем к успеху, это всего лишь одна из дорог.

Есть множество других, по которым прошли столь же известные и совсем неизвестные компании. Это путь ТББ. Некоторых из них знают все, например, Билла Хьюлетта и Дэвида Паккарда, начавших свою компанию с капиталом в 538 долларов и с мастерской в гараже и превративших ее в нынешний конгломерат стоимостью в 100 миллиардов долларов. Некоторые из них гораздо менее известны, например Брайан Скудамор из компании 1-800-GOT-JUNK, который сначала увидел бизнес в мечтах, а потом создал реальную компанию по вывозу мусора, недавно она вышла на выручку в 200 миллионов долларов в год. Дэйв Паккард, Билл Хьюлетт и Брайан Скудамор — Туалетнобумажные бизнесмены. Как и я. Надеюсь, как и вы.

Я хочу рассказать вам об историях этих и других компаний и извлеченных ими уроках. Я хочу объяснить вам истинную суть успешного предпринимательства. Ингредиенты этого блюда — крупные неудачи, сочные победы, горькие ошибки и острая радость достижения цели.

Но кто я такой, чтобы говорить обо всем этом? Я — Туалетнобумажный бизнесмен. Мой путь — это сражение в окопах; там я понял, как можно победить и заработать. Мое деловое приключение часто было забавным, иногда — трудным, но в целом оказалось далеко не гламурным. Чтобы снизить расходы, мне даже пришлось перевезти жену и ребенка в поселок для пенсионеров — поверьте, в этом ничего гламурного нет. Если только вы не любите настольные игры и запах старости.

И раз или два я сталкивался с нехваткой туалетной бумаги. Я работал по сорок восемь часов подряд, потому что должен был делать это, и спал в клиентских переговорных, экономя на отелях. Я пишу все это за старым столом, который нашел на свалке, сохранив немного «зеленых», хотя у меня их более чем достаточно, чтобы смотаться за мебелью в Office Depot. Вероятнее всего, ваш путь скорее будет похож на мой, чем на путь Марка Цукерберга из Facebook. Но я хочу, чтобы вы знали: к успеху можно прийти разными путями. Вам не нужен «целый рулон», чтобы победить, достаточно всего лишь трех листочков туалетной бумаги. И вне зависимости от того, какой путь вы выберете, вам понадобится несокрушимая вера, абсолютный фокус и огромные усилия.

Вот короткое сравнение моей истории о трех листочках и истории БЛС.

Бизнесмен — любимец СМИ	Моя история о трех листочках
6 лет —	6 лет — все

создает бизнес по стрижке газонов, нанимая соседских подростков; покупает родителям дом	еще ходит в памперсах
12 лет — член совета директоров в крупного производителя игрушек	12 лет — попадает в больницу, проглотив игрушку
18 лет — проходит по конкурсу в лучшие университеты страны, но отказывается от учебы в пользу венчурного проекта.	18 лет — выбирает университет по критерию лучшего соотношения парней и девушек. Поступает и не медленно отвергается студентками
19 лет — мастерски управляет многомиллионной компанией	19 лет — мастерски управляется с открыванием бутылок
21 год — заканчивает «венчурный» период развития	21 год — оканчивает университет, возвращается домой

бизнеса, проводит IPO	
24 года — уходит в отставку	24 года — пьет слишком много пива и решает начать свое дело, «потому что любой дурак это может»
24 года и 1 день — возвращае тся на работу. Радость	24 года и 1 день — регистрирует компанию, понимает, что это может не любой дурак. Паника
27 лет — достигает очередного громкого успеха, потому что все этого ждут	27 лет — компания успешна, потому что альтернативы нет
30 лет — больше не мелькает в новостях, потому что все заголовки посвящен ы очередном у 18- летнему феномену	30 лет — находит увлечение, запускает еще одну компанию, растет мощно и быстро
33 года —	33 года —

обращаетс я за помощью психиатра «в поисках себя»	находит себя! Живет своим увлечением. Дела в бизнесе и в жизни идут великолепно
36 лет — пишет книгу об истории своего успеха. Книга не продается. Выходит на работу к ТББ	36 лет — выводит новую породу бизнес- лидеров — ТББ. ТББ продолжают нанимать на работу БЛС- неудачников

Так в чем же я успешен? У меня есть свой список стандартных достижений, но важнее то, что я нашел свое увлечение и живу им! Мне нравится запускать стартапы, выращивать компании и делать это быстро. Мне нравятся неудачники, невоспетые герои, люди, которые преданы своим целям, но которым могло не представиться справедливого шанса. Мне нравится помогать людям идти наперекор судьбе, показывая, как им использовать свои от природы сильные стороны, пинком поднимая их на бой. Мое призвание — работать рука об руку с теми, кто запускает свой первый бизнес, превращая концепты в отраслевых лидеров. Мне нравится делать это. В результате у меня всегда много энергии, я живу прекрасной счастливой жизнью. Я одновременно здоров, богат и счастлив. По мне, так это огромный успех. А каким будет ваш?

Мой список стандартных достижений

Если вы еще не прогуглили мою задницу, вот мое короткое резюме.

Первый свой бизнес, компанию по сборке компьютеров, я начал в двадцать четыре. 31 декабря 2002 года я продал ее инвестору. Она процветает и сегодня.

1 января 2003 года я запустил новый бизнес. Ну да, прямо на следующий день. Эта компания стала известной на национальном уровне уже через три коротких года и в 2006 году была приобретена крупной корпорацией.

Третью свою компанию, Obsidian Launch, я зарегистрировал летом 2005 года. И название, и первоначальная концепция тогда были иными. Они изменились, поскольку мне потребовалось время, чтобы заглянуть в себя, понять, что мне по-настоящему нравится делать, и постепенно выстроить концепцию, основанную на моих интересах и жизненных целях. Первые две компании оказались очень успешными, они были построены на востребованных рынком принципах, но в них не использовались в полной мере мои таланты и увлечения. Всего этого я добился в рамках третьей компании, так что теперь чувствую себя отлично.

Я выбрал путь Туалетнобумажного бизнесмена, вначале ненамеренно и неосознанно, со временем все более осознанно и с четким фокусированием. Идя по этому пути, я руководствуюсь тем, во что верю. Я постоянно изучаю и использую свои сильные стороны и, что важнее всего, никогда не прекращаю движение вперед, даже в самые трудные времена. Каковы результаты?

Помимо продажи двух компаний за большие деньги:

- примерно каждые четыре недели я участвую в качестве партнера в запуске новой компании;
- я постоянный гость программы *The Big Idea with Donny Deutsch* и других телевизионных шоу;
- я получил множество наград, в том числе звание «Лучший молодой предприниматель года» от SBA^[1];
- я выступал в нескольких престижнейших университетах страны. При том, что мой средний балл в Техническом колледже Вирджинии едва дотянул до «4» — вот тебе на;
- я написал эту книгу и собираюсь написать много других;
- и, что самое важное, выручка и прибыль всех моих компаний продолжают быстро расти!

Не собираюсь тут хвастаться, просто хочу отметить, что если я смог все это, то и вы сможете. А еще постарайтесь не путать внимание и любовь средств массовой информации. Внимание СМИ — отличная вещь, я настоятельно рекомендую вам стремиться к нему, как это делаю я. Любовь СМИ — это нечто, отличающееся от простого внимания, это скорее относится к тем, кто «проснулся знаменитым», действительно добившись успеха за один день. БЛС торжествуют победу, вопросов нет. Но этих людей не следует воспринимать как исключительных.

Вы тоже, если захотите, сможете добиться успеха и добьетесь его. Просто в вашем случае на это потребуется время. В конце концов, вы в состоянии достигнуть любых поставленных перед собой целей, и сделать это можно, следуя путем ТББ.

Ясно, что я не шел дорогой БЛС, но и большинство предпринимателей так не делают. Вам тоже, скорее всего, придется запускать свой бизнес, имея лишь три листочка бумаги, руки и молитву. Моя задача — помочь вам как можно быстрее преодолеть этот этап. Ваша задача — добиться успеха, имея свои три листочка.

Давайте начнем?

Часть первая

Вера

На сотворение «никто» Бог не тратил время; каждый, им созданный — «некто». Я верю, что в любом из нас заложен Божий дар, ему нужно лишь время, чтобы раскрыться.

Мэри Кей Эш

Обычно в начале своего выступления я использую старый прием Джека Кэнфилда^[2], тот, со 100 долларами. Выглядит это примерно так.

Я начинаю с вопроса: «Кто из вас хочет быть мультимиллионером?» Лес рук. «Кто из вас уже мультимиллионер?» Руки опускаются. «Кто хочет изменить этот мир к лучшему?» Лес рук. «Кто уже этого добился?» Руки опускаются. «Кто хочет прославиться своими добрыми делами?» Руки вверх. «Кто уже прославился?» Руки вниз.

После того, как я объясняю присутствующим, что все эти замечательные желания невыполнимы прямо сейчас, я запускаю руку в карман и выуживаю из него банкноту в сто долларов. И говорю: «А вот это все мы видим, и об этом можем поговорить. Кто хочет эти сто долларов?» Все руки взлетают в воздух. Я снова задаю вопрос: «Кто хочет эти сто долларов?» Руки по-прежнему подняты, люди смотрят на меня непонимающе. Я спрашиваю в третий раз, и получаю ту же реакцию. Часто приходится повторить вопрос четыре или пять раз, пока кто-то один не встанет робко со стула, не подходит и не берет осторожно банкноту из моей руки. Вся остальная аудитория пребывает в шоке.

Когда обладатель ста долларов возвращается на свое место, мы начинаем говорить о вере. Хотя все подняли руки, желая получить деньги, отсутствие веры не позволило им заработать. Обычно люди думают одно и то же: «Это уловка», «Я стесняюсь», «Вы заберете их назад», «Кто-то другой их получит». Неверие в свои силы не дает оторвать задницу от стула, хотя получить сто долларов хочет каждый.

Но кто-то один, возможно, от полной безысходности, решает пойти наперекор своему неверию. «Я пойду и возьму их». «Ну что

произойдет в худшем случае?» «Ну и что, что это уловка, как минимум она раскроется». «Может, я могу просто взять их». «Может, это не уловка. Все, я пошел!»

Между людьми в аудитории и этой бумажкой в сто долларов только воздух. Нет больше ничего, но сила их неверия настолько велика, что они буквально прикованы к месту. Мне интересно, сколько других стодолларовых банкнот и других возможностей они регулярно упускают из страха.

Представьте себя в такой ситуации. Могу поспорить, что вы бы подняли руку, как и все остальные, утверждая, что хотите или планируете стать миллионером. Но спору, что, как и все остальные, вы бы не взяли у меня эти деньги. Если вы не готовы подняться со стула, чтобы получить банкноту в сто долларов, какого черта вы думаете, что сделаете что-то ради ста миллионов? Не сделаете.

Вы не можете сделать ничего, во что не верите. И не дурачьте себя мыслями, что вели бы себя иначе, будь ставки высоки, и что в этом случае вы сделали бы все и получили бы свои миллионы. Когда вы не можете заставить себя схватить первые сто долларов из этих миллионов, которыми буквально машут у вашего носа, что заставляет вас думать, будто вы поведете себя как-то иначе в бизнесе? Если вы собираетесь добиться успеха, нужно избавиться от неверия в свои силы и обрести веру в себя.

Примерно через сорок пять минут я предлагаю резюмировать эту часть и возвращаюсь к началу выступления. Я говорю слушателям, что могу доказать: их вера на самом деле уже поменялась. Я снова лезу в карман и вынимаю еще одну банкноту в сто долларов. Я и слова не успеваю сказать, как все бросаются ко мне, как безумные, и деньги исчезают в мгновение ока. Вот какова мощь веры в себя. От нее зависит ваш успех как предпринимателя.

Глава 1

Зов природы

Чтобы преуспеть, вначале мы должны поверить в то, что сможем это.

Майкл Корда, писатель

Два великих бойца готовятся к схватке. Один из них — доброволец, ведомый неиссякаемой любовью к своей стране, другому просто не скупясь платят за драку. На кого из них вы бы поставили?

Всегда ставьте на человека, который подчиняется внутреннему зову, а не на того, кто делает что-то за деньги. Только тот, кто стремится к собственным целям и следует велению сердца, сможет провести свою компанию и через хорошие, и через плохие времена. Только тот, кто идет своим путем, будет непреклонно продвигаться вперед, преодолевая спуски и подъемы, даже когда остальные сдадутся и займутся чем-то другим. Он доберется до цели, а наемники сойдут с дистанции. Если вы собираетесь разбогатеть, реализовав очередной крупный проект, но не увлечены им, по-настоящему увлеченный конкурент сожрет вас, а косточки выплюнет. Увлеченность порождает настойчивость. А настойчивость порождает успех.

Подсказка ТББ

Компания. Хотя «индивидуальный предприниматель» не лучшая организационная форма с точки зрения правовой защиты, это дешевый способ запустить бизнес, поскольку отсутствуют начальные издержки. С учреждением акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью связаны расходы. Конечно, заработав, вам придется заплатить налоги, как всем остальным, и позже вы, возможно, захотите зарегистрировать компанию. По поводу этого шага посоветуйтесь с бухгалтером (но не с тем, который работает у вас, а с кем-то из опытных экспертов, например с преподавателем местного университета). Обычно ООО — наиболее экономный и эффективный вариант.

Найдите побудительный мотив

Чтобы создать компанию, доминирующую на своем рынке, вы должны вначале понять, чего страстно желаете. У меня на это ушли годы. Когда я начинал, то верил, что предпринимателям следует делать то, что они умеют, а не то, чего хотят. Я знал компьютеры и любил работать на них, поэтому создал компанию в этой области. Но я не любил компьютеры. Это была профессия, а не увлечение. Первые две компании стали успешными, но не потому, что я был увлечен высокими технологиями. Я не ел, не спал и не дышал ими.

А вот предпринимательство мне нравилось. Я мог говорить о бизнесе днями напролет, читал все журналы, ходил на все семинары, и все же никак не мог удовлетворить свою жажду. Мне понадобилось несколько лет, чтобы понять то, что с самого начала было у меня перед носом: мне нравилось создавать компании. Когда я сообразил, что люблю рождение и взросление бизнеса, мне стал ясен маршрут моей жизни.

Не обязательно тратить годы на то, чтобы понять, от чего вы ловите кайф. Главное — найти время и подумать об этом сейчас, а не выяснять методом проб и ошибок.

Что вы вызвались бы делать добровольно — только потому, что любите это? Какая деятельность доставляет вам больше всего удовольствия, наполняет энергией и приносит удовлетворение? Что заставляет вас забывать о времени, решать задачи почти без усилий, а решив их, оставаться таким же энергичным, как и в начале? На какую тему при встрече с друзьями вы можете говорить, и говорить, и говорить, пока они не начнут закатывать глаза? Ответьте на эти вопросы, и вы выясните, чего желает ваше сердце. Обнаружив предмет своей ненасытной жажды, свое увлечение, вы сделаете важнейший шаг к созданию непревзойденной компании.

Возможно, в вашей голове бродят мысли о начале своего дела, или вы уже пылаете идеями и готовы броситься вперед очертя голову. В любом случае нужно начать с остановки. Нет, это не опечатка. Лучшим ответом на водопад мечтаний («вот бы...») станет глубокое, стимулирующее мысли дыхание. Успешный старт больше всего

зависит от вас и вашей веры, чем от чего-то еще. Только глупец может ввязаться в бизнес, не зная себя. Пойти ва-банк, имея плохие карты, довольно глупо, так же глупо начинать дело, не представляя, что имеешь на руках.

Чтобы запустить свою компанию или исправить последствия неудачного старта, вы должны начать с изучения себя. Вам нужно понимать и знать свои глубинные желания, свой склад ума и свои убеждения. Вы должны следовать результатам интроспективных размышлений. Вам нужно выяснить, кто вы.

Давайте представим всего на минуту, что никаких ограничений нет. Что дал бы вам ваш бизнес? Первое, что возникает в голове почти у всех, — финансовая независимость. Я согласен. Полностью согласен. Но есть еще кое-что, не так ли? Что если создание собственного бизнеса удовлетворит вас эмоционально и сделает абсолютно счастливым человеком? Если ваша жизнь изменится? Если каждое утро вы будете просыпаться с восторженным предвкушением работы? Если люди будут любить вашу компанию? Если мир вознаградит вас за то, что вы сделали, и будет с удовольствием потреблять то, что вы можете предложить?

Владеть компанией — *это не значит* избавить свою задницу от необходимости зарабатывать на жизнь. *Это не значит* получить кучи денег в обмен на потерю кучи времени. *Это значит* максимизировать жизнь, улучшить жизнь — вашу и других людей, в результате чего, как ни странно, наполняется ваш кошелек.

Величайший пример бизнеса, избавившего задницу его владельца от необходимости зарабатывать на жизнь, показал выдающийся бизнесмен Сэм Уолтон, основатель Wal-Mart. Уолтон создал компанию, опираясь на простую мечту, и стал одним из богатейших людей планеты. Урок? «Будь все проклято», — эти слова Уолтон раз за разом повторял на своем смертном одре. По его собственным меркам, он потерпел неудачу: миллиардер, почти не знавший своего младшего ребенка и женатый на женщине, которая была с ним по причинам, далеким от любви.

Какие последние слова вы хотели бы произнести? Думаю, это слова, полные чувства удовлетворения, слова о том, что вы прожили полную жизнь, использовали все свои возможности и построили

компанию, которой гордитесь. И за то, что она столь много достигла, и за то, что так много сделала.

Если вам нужен успех такого типа, вы можете его достичь. Все начинается с вас — и на вас кончается. Не с направления, указанного рынком. Не с последних и самых сильных тенденций. И даже не с того, что, как вам кажется, нужно потребителям. Ваш бизнес начинается с вас.

Еще вчера компании, имеющие деньги, могли проложить путь своего дерьмового продукта. Если они оплачивали достаточный объем рекламы в вечерних телевизионных передачах и проводили крупные, хотя и лживые, кампании в магазинах, они гарантированно получали множество покупателей. Разочарованных покупателей, но что из того?

Так было раньше, но не сейчас. Успешные компании сегодняшнего дня растут потому, что они по-настоящему великие. Они предлагают уникальные товары и услуги, и слава о них распространяется, как вирус. Чтобы получить множество клиентов, уже недостаточно лишь большого маркетингового бюджета. Сегодня вам нужно предложить уникальные товары и услуги. Маркетинг стал вирусным и делается на летних выездах на шашлыки, в интернет-форумах и в блогах. Это все просто. Предложить лучшее из того, на что вы способны, можно только тогда, когда оно рождается одновременно и в голове, и в сердце. Когда идея бизнеса исходит из вашей души, когда компания — это вы, тогда она становится грозной силой.

Несколько лет назад одна крупная корпорация пригласила меня выступить перед группой из примерно сорока специалистов по маркетингу, которые продавали страховые продукты и пытались прорваться на рынок малого бизнеса. Они хотели узнать, как «говорить» с предпринимателями. Выступление было назначено на 9 утра, но мы не могли начать до 9:20, потому что практически все опоздали. Я начал с вопроса о том, кто из присутствующих испытывает по утрам душевный подъем от мысли о необходимости идти на работу. Те немногие, кто поднял руки, явно сделали это из политических соображений, а не искренне. Затем я спросил, кто любит свою работу настолько, что приходит на час раньше, не потому, что надо, а потому, что хочется. Меня подняли на смех. Я объяснил им, что

приехал на эту встречу к 7 утра, желая лишь убедиться, что найду нужный дом и все подготовлю вовремя. Потом я позавтракал по соседству и пришел за 20 минут до начала выступления. В этом примере я объяснил разницу между предпринимателем, движимым увлеченностью, и тем, кто просто ходит на работу. Когда нам нравится то, что мы делаем, мы делаем это от всего сердца и, естественно, преуспеваем. Я приехал так рано на встречу не потому, что это было нужно, а потому, что *хотел* этого. Мне нравится предпринимательство, и возможность поговорить о нем движет моей готовностью сорваться с места — и днем, и ночью.

Подсказка ТББ

Присутствие в Интернете. Каждой компании нужно присутствие в Интернете, верно? Абсолютно верно. Но это не значит, что вам нужен сайт. Это две очень разные вещи. Вы можете обеспечить себе присутствие в Сети, используя Facebook.com, ВКонтакте или миллион других социальных сетей. Распространите информацию в этих сетях о том, что вы делаете, и заведите себе бесплатный адрес электронной почты. Дополните ваши странички в социальных сетях бесплатным блогом на Blogspot.com и LiveJournal.com. Этого более чем достаточно для того, чтобы бизнес завертелся.

Отбросьте все оправдания, кроме одного

«Оправдания похожи на задницу. Они есть у каждого, и все они воняют». Не знаю точно, кому принадлежит это высказывание, но, похоже, этот человек мне очень нравится. Оправдания — отличный механизм приложения логики к нашим внутренним страхам. Это просто махинации, которыми мы занимаемся, защищая их. Я сталкивался со всеми и сам испытал их на себе. И все они — полное дерьмо. Ну, то есть кроме одного, которое я приберегу напоследок.

«Экономика недостаточно сильна для начала нового бизнеса». Все находятся в одинаковых экономических условиях, поэтому равны. Если экономика переживает спад, покупатели могут снизить свою

активность, но и конкуренты также повывают на обочину. Слабая экономика — как лесной пожар: он убивает множество деревьев, но у семян появляется больше места для всходов, когда лес возродится к жизни. Часто слабая экономика — лучшее время для начала бизнеса.

«Предпринимательство очень рискованно». Все, к чему вы приступаете без подготовки и нужных знаний, рискованно. Так подготовьтесь! Забавно то, что вы уже в основном готовы, хотя не знаете об этом. Если вы прислушаетесь к своим ощущениям, к своему внутреннему голосу, вы естественным образом окажетесь на верном пути. Вы, вероятно, уже прошли многие критически важные этапы обучения, а все остальные необходимые вещи впитаете, как губка.

«Работать в крупной компании гораздо безопаснее». Расскажите это парням, уволенным из Enron, Arthur Anderson, Bear Sterns, Lehman Brothers и сотен других крупных компаний, ликвидированных или уменьшившихся в размерах. Если вы наемный работник, вас могут уволить в мгновение ока. Напортачит он, а расплачивается вы. Когда вы работаете на себя, вас не могут уволить, а единственный ограничитель вашего успеха — вы сами.

«Я слишком стар, чтобы начать свое дело». И что вы собираетесь с этим делать? Ждать, когда станете моложе? Другого такого времени, как сейчас, не будет. Жизнь не предложит перемотать пленку назад. Не живите сожалениями. Начните прямо сейчас, независимо от вашего возраста. Процесс самораскрытия, через который вы пройдете, создавая свое новое дело, точно стоит того. Плюс сможете оставить небольшое наследство следующему поколению.

«Я слишком молод, чтобы начать свое дело». Что?! А вы знаете, что с точки зрения закона можете организовать бизнес и зарегистрировать компанию в любом возрасте? Вы можете создать компанию даже раньше, чем закон предоставит вам право работать по найму на кого-то еще. Один мой друг, Кэмерон Джонсон, начал свое первое дело в семь лет, а первую компанию создал в двенадцать. Почему бы вам не быть первым и не организовать бизнес в шесть лет? Неважно, насколько вы молоды или стары, начните сегодня!

«Я не заработаю много денег». В недавнем исследовании Национальной ассоциации колледжей и работодателей (NACE)

говорится, что средняя стартовая зарплата служащего крупной аудиторской фирмы равна 46 292 долларам в год. Неплохо. Если вам достается это место и в течение следующих 10 лет вам каждый год повышают зарплату на 10 процентов, вы будете получать 120 069 долларов. Совсем неплохо. По данным же World Wide Learn, когда вы начинаете свое дело, в первый год ваша зарплата в среднем составляет 50 000 долларов в год. Тоже неплохо. Если вы управляете компанией хорошо и решите давать себе прибавку в 25 процентов ежегодно (я в среднем повышаю себе зарплату на 50 процентов), через десятилетие вы станете зарабатывать 465 661 доллар. А вот *теперь* совсем прекрасно!

«У меня нет соответствующего образования». Если вы считаете, что для достижения успеха требуется высшее образование, то сильно ошибаетесь. Я встречал людей, получивших докторскую степень в Гарварде, и тех, кого отчислили из университета; их успехи в бизнесе были непосредственно связаны с их верой, желаниями, увлеченностью и жаждой получать уроки в школе жизни, набивая себе шишки. Ваши научные достижения практически никакого влияния на ваш успех не окажут. Никакого!

«У меня недостаточно денег для старта». А вот это здорово! Если бы у вас было достаточно денег для того, чтобы организовать все «должным образом», я бы опасался того, что вас ждет банкротство. Тот факт, что у вас нет денег (или их совсем мало), просто означает, что «включить» голову вам придется с самого начала. Вот причина поговорки «необходимость — мать изобретательности». Деньги скрывают проблемы и слабости. Не имея денег, приходится каждый день сдавать экзамены на отлично. Недостаток финансирования вынуждает оптимизировать все, что можно, и расти в правильном направлении.

«Конкуренция слишком сильна». Моя мать часто говорила мне, что нет двух одинаковых людей. Она была права. Если вы думаете, что конкуренты сделают работу лучше вас, значит, вы не смогли позиционировать себя так, чтобы в полной мере использовать свои сильные стороны. Найдите такой угол, под которым можно их (а еще ваши врожденные таланты и ваше увлечение) применить так, как никто другой не делает или никто другой не делает так же хорошо.

«Никто не купит у меня товар». Хорошо понимать это уже сейчас, однако это не повод отказаться от бизнеса. Вам просто нужно еще раз подумать о том, что же вы хотите продавать, и найти новый способ довести это до потребителя так, чтобы все же набрать свою клиентскую базу.

«Я не готов». Согласен, не готовы. И никогда не будете. Это оправдание — просто комбинация всех прочих. Когда я спрашиваю людей, почему они думают, что не готовы, они возвращаются к одному из перечисленных выше оправданий. И все они бессмысленны. Время для старта уже пришло!

Я уверен, что вы можете придумать множество других изобретательных отговорок для того, чтобы не начинать свое дело. Вам нужно отбросить эти причины, смотреть вперед и действовать прямо сейчас. Мы редко сожалеем о том, что делали в жизни, следуя своему увлечению и рискуя. Но слишком часто сожалеем о том, что не делали. Если ваше сердце призывает вас к чему-то, не ищите оправданий, чтобы задушить свое желание.

Есть только одна причина не начинать бизнес. Не начинайте его, если единственный ваш мотив — быстро обогатиться. Жадность — неподобающее и недолговечное чувство. Независимо от того, когда вы получите свои мешки денег, вы ЗАПЛАТИТЕ за них. Даже если они достаются вам совсем без усилий, как, например, при выигрыше в лотерею, природа каким-то сверхъестественным образом найдет способ заставить вас заплатить. Если вам повезет, вы можете заработать много, овладев одной из новых финансовых дисциплин. Но слишком часто вместе с доходами приходят разочарование, несчастья и банкротство.

Только посмотрите на некоторых людей, выигравших большие суммы в лотерею, — ничего хорошего не увидите. Джек Уиттакер точно пожалел, что не порвал свой лотерейный билет. Он был ТББ, долгие годы много работал и построил строительную компанию, выручка которой достигла 16 миллионов долларов в год. Но после того, как Джек выиграл 315 миллионов долларов, его жизнь превратилась в сущий ад. Он потерял друзей и семью, против него было подано четыре сотни судебных исков. Не собираюсь нагонять здесь жути, просто хочу подчеркнуть, что быстро разбогатеть иногда

удается, но это не приносит удовлетворения, а в некоторых случаях может иметь катастрофические последствия.

Стремительное обогащение очень привлекательно. Трудно найти человека, который не мечтал бы выиграть в лотерею или иным образом получить сразу много денег. Конечно, большинство людей, желая многого, не получают ничего. Так стыдно терять хотя бы секунду своей жизни на пустые надежды, чем грешим почти все мы, вместо того чтобы использовать наши таланты и увлечения и добиться всего самим.

Деньги — усилитель привычек. Если вы выработали плохие привычки и вдруг разбогатели, вы просто станете чаще потакать им. Если ваши привычки хороши, деньги усилят ваше достойное поведение. Деньги позволяют нам быть в еще большей степени теми, кем мы уже являемся. Так что лучше развить в себе правильный образ мышления и выработать хорошие привычки прежде, чем мы получим кучу денег. Когда ваш ум станет мощным, сфокусированным и счастливым, когда к нему добавятся хорошие привычки, деньги придут сами собой. А деньги приносят еще больше денег. И хорошие привычки становятся прочнее. Счастье тоже крепнет. Вот здоровый путь к богатству.

Создавайте компанию, чтобы разбогатеть правильно, а не быстро. Это работает.

Подсказка ТББ

***Продажа товара.** Вам не нужен интернет-магазин, поскольку eBay уже создал его для вас^[3]. Хотя эта услуга и не бесплатна, это действительно недорогой способ передать товар в руки покупателей. И вам не придется устраивать аукцион — в магазине eBay вы можете продавать по фиксированным ценам. Помимо этого, есть еще масса нишевых аукционных сайтов, так что начинайте искать!*

Когда-нибудь, которое никогда не наступит

Эх, если бы я получал монету каждый раз, когда слышал от вдохновенных предпринимателей: «Когда-нибудь...»! «Когда-нибудь я создам компанию». «Когда-нибудь я стану тем-то, однажды я сделаю то-то». Не мог бы кто-нибудь сказать мне, когда это «когда-нибудь» наступит? Потому что я чертовски уверенно могу сказать: в моем календаре такая дата отсутствует! Сейчас или никогда. «Когда-нибудь» — это мечта. «Когда-нибудь» — это надежда, что если все волшебным образом сложится, успех сам упадет вам в руки. Так что если вы совершенно серьезны относительно запуска вашей первой компании, укажите вместо «когда-нибудь» конкретную дату. Это случится через месяц, через шесть месяцев или через год? Расскажите всем своим близким о дне, когда вы откроете двери вашей новой компании. Потом, отсчитывая от этой даты, обдумайте все, что вам нужно сделать, вплоть до сегодняшнего дня, вплоть до настоящего момента, и начинайте действовать. СЕЙЧАС! Это может быть проведение телефонной линии, регистрация ООО или посещение семинара. Главное — начать действовать и уже не останавливаться.

Ах да, почти забыл. Скажите своему самому толстому, вонючему, волосатому, прыщавому другу, что используете его как стимул к достижению цели по запуску вашего первого дела. Пообещайте ему в случае провала разрешить всем друзьям сделать фотографии того, как вы целуете его голый зад, и разместить их по всему Интернету. Если это не заставит вас действовать, то я не знаю, что еще посоветовать.

Врожденное или приобретенное?

Меня очень забавляют эксперты, бесконечно дискутирующие о том, является ли предпринимательство врожденным или приобретенным качеством. Давайте постановим раз и навсегда: ОНО ВРОЖДЕННОЕ. Никто не может научить вас увлечься предпринимательством. Вы не можете выработать жгучее, неистощимое желание иметь свое дело. Никто не натренирует ваше отношение к нему, не сделает вас умнее. Все эти вещи природа или уже вложила в вас, или нет.

Желательно иметь в крови вирус предпринимательства, иначе приходится мучительно бороться даже за небольшой успех. Можно сколько угодно поливать землю, но дерево не вырастет, если в нее вначале не положить семя. Если же оно заложено природой, тогда приобретенные черты превратят его в нечто великое.

Одно важное замечание относительно врожденных вещей: они не всегда проявляются при рождении или даже в ранние годы жизни. Иногда природная тяга к предпринимательству прорывается, когда человеку уже исполнится двадцать. Другие не чувствуют ее до тех пор, пока не начнут получать пенсию. Я? Мне понадобились четыре кружки холодненького в местном баре. Независимо от того, когда жажда себя проявит, как только вы ее почувствуете, следуйте за ней. Это зов природы. Ответьте же на него.

А теперь за дело!

К большим победам ведут маленькие шаги. В конце каждой главы вы найдете три действия, которые сможете выполнить в течение получаса. Так что не ищите оправданий!

1. Чего вы хотите больше всего? Какие вещи поднимают вам настроение настолько, что, как вам кажется, вы счастливы были бы заниматься ими каждый день? Напишите об этом как можно более подробно, обращая внимание на то, что вы *действительно* получаете. Иногда мы думаем, что хотим чего-то материального, хотя на самом деле стремимся снова и снова испытывать определенные чувства.
2. Составьте список всех оправданий, которые вы когда-либо находили для отказа от начала своего собственного дела. Если вы уже управляете компанией, запишите все примеры маленькой лжи, которую вы говорили себе, пытаясь перебить зов вашего сердца.

3. Разоблачите свои оправдания. Напишите, почему они не имеют смысла. Если вы действительно в хорошей форме, попробуйте на основе каждого оправдания сформулировать позитивное утверждение о своих способностях.

Глава 2

Немного покоя и тишины (вашему уму)

Моя музыка будет вечной. Это может звучать глупо, но если я вижу факт, я и говорю факт. Моя музыка будет вечной.

Боб Марли

Вера — это мысль, стоящая над мыслью.

Мудро!

Вера — это не когда говорят уверенным голосом, хотя уверенность и является ее составляющей. Вера — это не когда о чем-то говорят снова и снова, хотя повторение убеждает. Вера — это не ваше стремление сделать что-то, хотя оно и помогает в деле. Вера — это ваш внутренний голос. Это глубокая непреклонная уверенность в том, что считаешь истиной. Это постоянный неумолчный диалог с собой.

В этом-то и проблема. Мы постоянно лжем себе в словах и мыслях, и иногда нам даже удается себя убедить — правда, ненадолго. Пока не поймешь свои внутренние неясные чувства и не научишься справляться с ними, устойчивого прогресса не видать.

Классический пример — попытка сбросить вес. Вы наверняка встречали людей, о которых я говорю. На какое-то время они садятся на диету, быстро худеют, но только затем, чтобы спустя несколько месяцев снова поправиться, вернув прежний вес и добавив еще пару килограммов. Они не могут достичь своей цели и похудеть надолго из-за неверия в себя, нечеткой фокусировки и спорадических и недостаточных действий. Без фундамента в виде веры в себя не получится ни удержать фокус, ни сделать что-либо. Желающие похудеть должны верить не только в то, что они *могут* сбросить килограммы, но и в то, что *сбросят* их. Без глубокого осознания *необходимости* навсегда изменить свой образ жизни и поверить в него здоровое тело не обретишь. Потеря веса сильнее всего зависит от того, что происходит в голове, а не где-то еще. На самом деле любые

достижения — следствие того, что происходит в голове, а не где-то еще.

Но вера во что-то вовсе не означает, что это что-то — истинно. Вы можете думать так. Другие — иначе. Кто прав? Никто, и при этом все одновременно. Совсем неважно, есть ли где-то «универсальная» истина. Значение имеет то, что истиной считаете вы. Мы созданы для того, чтобы действовать в полном соответствии с тем, во что верим. Наши эмоции работают как невидимый GPS-навигатор, каждый раз безошибочно направляющий нас курсом, который определяется верой.

«Я верю, что должен был бы стать миллионером, — скажете вы, — но я не миллионер, поэтому ваша идея дурацкая, а сами вы сильно ошибаетесь». Сначала я покажу вам язык, а потом объясню, что ваша вера уже воплотилась в жизнь. Вы *должны были бы* стать миллионером, но не стали им, потому что верите только в то, что должны были стать им, а не в то, что вы уже миллионер. Вы непременно ответите: «О'кей, я верю, что я *уже* миллионер, но я ведь не стал им». А я скажу вам: «Врете! На самом деле вы не верите в это, а потому и не являетесь им». Последнее, что вы скажете: «Конечно, не верю, потому что я не миллионер». Нет, вы не миллионер, потому что не верите.

Пока вы абсолютно не поверите во что-то, точно так же, как вы верите в то, что небо синее, а солнце светит, вы не сможете этого добиться. Извините, но так это работает. Пришло время чрезвычайно хорошо осознать свою веру, чтобы ваши желания начали исполняться. Это не значит, что нужно себе лгать. Ложь не поможет. Это означает согласование вашей веры, фокуса и действий с вашими желаниями. Когда вы это сделаете, вера воплотится в деньги, успех и все, что вы пожелаете. Плохо то, что веру менять тяжело. Но она — основополагающий компонент успеха предпринимателя: без веры в себя вы ничего не добьетесь.

А вот и хорошая новость. Веру можно обрести! Чтобы сделать это, вам придется скоординировать чувства и разум. Для этого вначале осознайте, что есть два состояния: неверие в свои силы и вера в себя. Затем решите, что хотите перейти в новое состояние. И, наконец, внутренне примите эту веру и начните действовать в соответствии с ней.

Каждый ТББ знает, что если вы хотите добиться успеха, вам придется поверить в себя. Вы должны знать, что станете успешным, несмотря на трудности, которые вам встретятся. Постоянное согласие между чувствами и разумом в отношении того, что вы делаете, и создает всю разницу. Несоответствие чувств и разума не позволит вам двигаться вперед.

Как пропить последние 20 долларов и все же заработать миллионы

Спустя несколько месяцев после того, как Дэвид Тайрман сбежал из Англии в погоне за «американской мечтой», у него осталось всего 20 долларов. Как и предсказывал его бывший шеф, бизнес-идея по продаже антиквариата американцам на закрытых показах провалилась. Вы, наверное, думаете, что знаете, как поступил Дэвид? Вы думаете, что эта история о том, как он взял 20 долларов и превратил их в миллионы.

Ошибаетесь. Дэвид и его партнер по бизнесу пропили эти последние 20 долларов в баре. (В конце концов, они же из Англии.) Ну и что такого? Могли же они немного повеселиться напоследок, когда их корабль шел ко дну. Но на следующее утро Дэвид осознал, что только что пережил самый ужасный из своих кошмаров — полный провал, и это было не так уж страшно. Никто не умер, земля не разверзлась и не поглотила его целиком.

Поэтому Дэвид решил начать сначала. Он изменил бизнес-модель, переключившись на розничные магазины, которым нужны были старые вещи для оформления витрин. Хотя Дэвид ничего не знал об этом бизнесе, а на рынке уже доминировал крупный конкурент, он нашел способ получить нескольких первых клиентов.

В отличие от конкурента, Дэвид хранил товар в гараже, а с доставкой в магазины ему помогали друзья. Не имея толстого кошелька, он построил свой бизнес на упорном труде и изобретательности. Дэвиду пришлось мыслить нешаблонно, и оказалось, что именно этого хотели клиенты. Он понял, что магазины используют его вещи, чтобы дифференцироваться от других, и что он

занимается не антиквариатом, а помогает создавать уникальность бренда. Это понимание принесло ему миллионы.

Дэвид умножил свой успех, превратив свою компанию London Antique, занимавшуюся визуальным дизайном, в специализирующуюся на брендинге Propaganda, которая торгует антиквариатом и широким спектром товаров, необходимых розничным торговцам для создания уникального бренда. Это было серьезным шагом, но Дэвид не боялся неудачи. И когда к нему обратился Ральф Лоран из Polo, которому потребовалась новая брендинговая кампания, Дэвид совершил скачок. Знал ли он, что бизнес Propaganda будет обеспечен достаточным спросом? Нет. Переживал ли он об этом? Не очень. Ну и что, что он мог потерпеть неудачу?

В течение всего нескольких лет компания Дэвида обрела других крупных клиентов, таких как Banana Republic, Old Navy и Nike. После стольких лет смелых творческих экспериментов Дэвид стал экспертом в создании брендов. Позднее он продал свой многомиллионный бизнес и основал World Famous — компанию, помогающую создавать уникальность бренда — один из наиболее ценных активов.

Удача улыбнулась Дэвиду отчасти потому, что он не боялся провала. Он больше не верил, что неудача — худшее в жизни. Он был умницей и трудягой. Дэвид Тайрман — Туалетнобумажный бизнесмен.

Стены неверия в себя

Бизнес — это путь из нынешнего состояния (пункта А) к следующему достижению (пункту Б). Возможно, вам хочется начать свое первое дело. Сейчас ваша выручка равна 0, это А. Вы хотите, чтобы ваша выручка достигла 400 000 долларов к концу года, это Б. Если вы не верите в себя, значит, строите Стену. Эта Стена не позволит двигаться вперед и может даже заставить вас свернуть в сторону, что ухудшит ситуацию.

Давайте предположим, что в этом примере ваше неверие в свои силы выражается в следующих аргументах.

1. У вас нет денег, а без них вы не можете вывести на рынок свой товар.

2. Вы никогда не делали этого раньше, поэтому конкуренты легко опередят вас.
3. Вы слишком молоды, чтобы вас уважало бизнес-сообщество.
4. Никто и никогда не увеличивал выручку так быстро. Потому что это невозможно.

А теперь давайте посмотрим на каждое из этих утверждений и подумаем, как они могут расстроить ваши мечты.

1. Вы не можете вывести свой товар на рынок без денег. Я встречал людей, отказавшихся от прекрасных идей из страха, что им не хватит денег для вывода своего продукта на рынок. Или, того хуже, они вложили меньше времени и денег в изготовление *великого* продукта, чтобы сохранить ресурсы для маркетинга, и получили посредственный товар, но сопроводили его запуск неадекватными маркетинговыми усилиями. Это точный рецепт неудачи. Если товар великолепен, он будет продавать себя сам. Поверьте, что маркетинг можно обеспечить бесплатно или дешево (это реально). По мере продаж товара появятся средства для дальнейшего стимулирования продаж.

2. Конкуренты надерут вашу неопытную задницу. И снова вера в это почти всегда приводит к бездействию. Хуже того, люди тратят время и деньги в попытке узнать и изучить, как работают конкуренты. Но вместо того, чтобы обеспечить себе превосходство, они приобретают о специфике конкуренции лишь знания десяти- или двадцатилетней давности. Наука всегда плетется позади, и если вы будете полагаться лишь на традиционное образование, вы тоже отстанете. Поверьте, неопытность — это актив, позволяющий вам мыслить нешаблонно, так, как ваши конкуренты и представить себе не могут.

3. Никто не воспримет вас всерьез. Уверенность в том, что вы слишком молоды для того, чтобы к вам с уважением отнеслось деловое сообщество, может парализовать, и вы будете ждать идеального времени для начала — но оно никогда, никогда не приходит. Все проверяется на практике. Чем раньше вы начнете, тем быстрее у вас появится опыт и тем быстрее вы добьетесь успеха. Кроме того, Интернет позволяет вам действовать, словно большой корпорации, даже если вы ведете свой бизнес, сидя в трусах. Нельзя быть слишком молодым для бизнеса — чтобы создать первую компанию, вам даже не нужно иметь водительские права!

4. Ваша идея невозможна, потому что так никто никогда не делал. Как много людей попались в ловушку, веря в невозможность сделать что-то только потому, что так никто не делал раньше! И снова это приводит к бездействию. А чуть позже вы видите, как вашу «невозможную» идею реализовали другие. Каждое изобретение, каждый бизнес, каждая великая идея появились когда-то впервые. Если никто не делал то, что вы хотите делать, радуйтесь! У вас есть преимущество, поскольку вы станете первым, кто добьется успеха.

Видите, как, даже не успев стартовать из точки А, вы за счет неверия в свои силы выстроили настолько высокую и крепкую стену, что она сбивает вас с толку и делает невозможным начало движения? Так вы в точку Б никогда не попадете.

Это неверие в собственные силы я называю Стеной. Стена непреодолима и более прочна, чем любая физическая преграда. Нет иного способа опрокинуть ее или разрушить, кроме подавления Стены за счет обретения веры в себя.

«Но подождите минутку! Если я верю, что мне нужны деньги для того, чтобы запустить свой бизнес, и потом получаю деньги, которые точно опрокинут Стену, это означает, что я разрушил Стену, не изменив веру!»

Неправда. Доступ к деньгам не разрушает Стену. На самом деле он делает Стену выше и прочнее. Вы не отказались от своей веры в невозможность начать бизнес без денег. Вы доказали себе, что деньги вам действительно нужны. Стена «не могу начать без денег» стала временно несущественной, поскольку они у вас появились. Но

неуверенность в своих силах осталась. В следующий раз в ситуации, когда вам покажется, что вам требуются деньги, которых у вас нет, это неверие опять создаст препятствия на вашем пути. Попытка обойти неверие в свои силы не разрушает Стену, а делает ее еще выше.

Подсказка ТББ

Оказание услуг. Используйте сайты для фрилансеров, чтобы быстро подключиться к проектам, соответствующим вашим способностям и желаниям. Это стоит каких-то денег, но является еще одним недорогим способом начать, не инвестируя в создание собственного сайта.

Это зависть

Зависть. До недавнего времени я не осознавал, насколько разрушительна была зависть для моего собственного прогресса. А когда перестал завидовать другим, мой прогресс как предпринимателя только ускорился.

Раньше, знакомясь с успешными людьми, явно опережавшими меня, я признавал их успех, но лишь внешне. А в глубине души считал их несчастными засранцами, просто родившимися «с серебряной ложкой во рту», не заслуживающими того, что имеют. И еще миллион всяких мыслей проносился у меня в голове, принижая этих людей и оставляя их далеко позади. Настроение мое улучшалось, по крайней мере ненадолго. Но в следующий раз, когда я видел успешного человека, моя зависть только возрастала, и весь процесс повторялся.

А потом я прозрел. Завидуя кому-то, я еще меньше верил в себя и тем самым увеличивал высоту Стены, которую воздвигал на пути собственного успеха. Завидуя кому-то, мы признаем, что они достигли чего-то, что мы не смогли и уже не сможем, а потому нам остается лишь глазеть на них. У них есть то, что они не заслуживают, и они должны признать эту ошибку. Фактически же мы говорим о своей

неспособности иметь то, что есть у другого человека. Это **ОЧЕНЬ СИЛЬНОЕ** проявление неверия в себя.

Зависть к другим создает непреодолимый барьер на пути к нашему собственному успеху. Вместо зависти искренне поаплодируйте таким людям. Стремитесь быть похожими на них в тех аспектах, которым вы раньше завидовали. Поблагодарите их за то, что они расчистили вам путь к успеху и сделали его намного легче. Спросите, что и как они делали. Вы удивитесь, как сильно они могут вам помочь. Вам нужно встретиться лицом к лицу с неверием в свои силы и победить его. Это единственный способ разрушить Стену. Вы должны избавиться от мешающего вам неверия в свои силы и обрести веру в себя, веру, которая создает Канал движения вперед.

Канал веры в себя

Чтобы стать успешным предпринимателем, вам нужно тренировать ум и сердце, а также верить в себя. Как люди после отгула возвращаются на работу более крепкими и уверенными, вера в себя создает путь, по которому движешься к целям, даже если кажется, что дела идут так себе. Я называю это Канал веры в себя. Как изменились бы аргументы, приведенные в предыдущем примере, если бы вы верили в себя? Давайте разработаем новый набор положений и поверим в него.

1. У вас нет денег, что позволяет сфокусировать изобретательность и энергию на продвижении продукта лучше любого из конкурентов.
2. Вы никогда не делали этого прежде, что позволяет мыслить нешаблонно, придумывая идеи, которые сокрушат конкурентов.
3. Ваша молодость и профессионализм вызовут большое уважение в деловом сообществе.
4. Никто пока не нашел способа быстрого роста в вашей отрасли, поэтому талант и изобретательность обеспечат вам прогресс и

лидерство.

Отказываясь от неверия в свои силы, которое возводит Стену на вашем пути, вы не только снимаете ограничения, но и формируете Канал веры в себя. Он увеличивает момент силы. Даже если вас выбросит с трассы, вера в себя позволит продолжить движение вперед.

Вот главные подсказки, которые помогут создать Канал веры в себя.

1. Осознайте, что нет ничего невозможного. Когда вы говорите «это невозможно» и верите в свои слова, то создаете гигантский барьер на пути к успеху. Сегодня вы поднимете меня на смех, если я скажу, что телепортация возможна. Если же я скажу, что возможны полеты по воздуху, вы скажете: да, конечно. Это знает любой баран. Но то же утверждение по поводу воздухоплавания, сделанное в 1800-е годы, вызвало бы смех и слова, что оно невозможно. Прямо здесь, прямо сейчас прекратите говорить «это невозможно». Всегда есть способ, и вам просто нужно найти его. Я не могу ждать, когда создадут первый телепортер, чтобы сказать: «Я ведь говорил вам, да?» Нет ничего невозможного.

2. Задавайте правильные вопросы. Все мы слышали утверждение «дурацких вопросов не бывает!». Неправда! Я хочу сказать вам, что дурацкие вопросы бывают, и они встречаются на каждом шагу. Люди задают мне одни и те же идиотские вопросы снова и снова. Один из моих любимых такой: «Где найти инвестора, который даст мне деньги?» Как будто инвесторы — это мамочка и папочка, и вот от меня ждут, чтобы я помог придумать убедительную историю, благодаря которой можно будет получить новую машину или что там еще людям хочется иметь. Перестаньте задавать дурацкие вопросы. Задавайте правильные. Будьте первыми, кто спросит: «Как мне *показать* инвестору *гарантированную* прибыль на его инвестиции в 200 процентов?» Или «Как мне *показать* инвестору, что мы оба можем выиграть здесь?» Правильные вопросы означают правильные ответы.

3. Проверьте, не делает ли уже кто-то то же самое. Так часто бывает, что стоит просто открыть глаза, и мы увидим кого-то, кто уже делает то, что мы считали невозможным. Нужно лишь применить это к

себе. Братья Райт увидели возможность полета, наблюдая птиц. После этого они смогли задать блестящий вопрос: «Как можно использовать наши знания о птицах, чтобы создать конструкцию, которая позволит летать человеку?» Если кто-то уже делает то же самое, это точно возможно.

4. Задавайте вопросы. Когда-то я думал, что фотографическая память — это нечто, с рождения присущее некоторым чудикам, но абсолютно недоступное нормальным парням вроде меня. Я как-то увидел, как один человек воспроизвел в правильном порядке названия пятидесяти не связанных друг с другом предметов. И решил, что он псих. Потом спросил, как он это делает, и он рассказал мне. Бог мой! Когда секрет раскрылся, это оказалось так просто. Я попробовал, и, черт возьми, теперь и я мог запомнить пятьдесят никак не связанных между собой предметов. Теперь и я псих. Больше, чем Крисс Энджел. Я — чокнутый псих. Чокнутый псих!

5. Делайте сами. Пока вы не докажете что-то себе, вы никогда в это не поверите. Иногда доказательство лежит на поверхности. Испытайте себя и попробуйте что-то, что противоречит вашему неверию в свои силы. Не пытайтесь доказать, что вы правы; наоборот, полностью посвятите себя тому, чтобы доказать ошибочность своих взглядов. Когда у вас все получится, вы обретете веру в себя. Быть неправым иногда так правильно!

6. Идите черепашьям шагом. Если в вашей вере вам нужно сделать поворот на 180 градусов, вам придется вначале менять ее по одному градусу за раз. Употребите большую часть своей энергии на первое небольшое изменение. Когда оно получится, поздравьте себя с тем, что стали на градус ближе к цели, и переходите к следующему шагу. Не пытайтесь решить все проблемы сразу; двигайтесь черепашьям шагом. ТББ знают, что их миллионы складываются постепенно: сначала первые заработанные 100 долларов, потом следующие и так далее.

7. Считайте, что стакан наполовину полон. Сталкиваясь с любой ситуацией, фокусируйтесь только на поиске благоприятных возможностей. В некоторых случаях таких возможностей может быть мало, а проблем — очень много. Фокусировка на проблемах не приносит ничего. Вам нужно использовать преимущества, которые вы

сможете найти, даже когда их почти нет. Если в вашем стакане осталась лишь капля молока, все еще есть что выпить. Или если от рулона остался только один листок, вы все же можете подтереть... ну, вы поняли.

8. Записывайте и изучайте. Как часто люди говорят, что знают что-то, а когда вы спрашиваете, откуда они это знают, вам отвечают: «Да просто знаю, и все». Это простой и легкий способ построить Стену неверия в свои силы. Когда вы верите в нечто, препятствующее уверенному движению вперед, запишите это на бумаге. Потом поищите информацию и изучите ее чертовски тщательно. Результат анализа, скорее всего, разрушит ваше неверие, вы попадете в Канал и быстро устремитесь вперед.

9. Когда все закончилось, продолжайте движение. Если что-то случилось в прошлом, вовсе не обязательно, что это вновь произойдет в будущем. Я собираюсь поделиться с вами банальной, но неудобной историей — случаем с гренками. До восемнадцати лет я избегал этого блюда как чумы. Я знал, что из-за гренков болею, потому что в шесть лет съел одну, — и через несколько минут мне стало ужасно плохо. Меня тошнило несколько дней. В смысле, это был непрерывный рвотный марафон. Сложив одно с другим, я понял, что виноваты были гренки. В ту минуту я дал себе зарок никогда их больше не есть.

А потом это случилось. В восемнадцать лет я оказался в ужасном положении — или умереть с голоду, или съесть единственное, что было, — чертову гренку. Губы мои дрожали, когда, обеззаразив себя десятью галлонами сиропа «от тетушки Джеммаймы», я впился в гренку. Какая она была вкусная! И, удивительное дело, меня не вырвало! Через несколько лет мама сказала, что, когда в шесть лет я заболел гриппом, меня тошнило все время болезни. Короче, это было не из-за гренки. И если это случилось когда-то, то не значит, что случится снова. Не позволяйте выкинуть из жизни двенадцать лет без гренков!

Когда речь идет об успехе в бизнесе, вам придется понять, что абсолютно необходимо, бесспорно нужно, очень важно избавиться от неверия в свои силы. Только создав Канал веры в себя, вы сможете начать двигаться вперед и исполнять свои желания.

Подсказка ТББ

Рост продаж товаров/услуг. Если не хотите тратить ни копейки, используйте Craig's List. Продавать с его помощью товары и услуги можно бесплатно.

Когда первый день остался в прошлом

Разрушение Стены и создание Канала — большое, важное дело. Но как не изменить своим убеждениям, когда этот первый вдохновляющий день останется в прошлом? Нужно строить Канал каждый день, тогда все получится. Вот несколько подсказок, которые помогут вам поддерживать образ мыслей ТББ.

1. Руководствуйтесь чувствами, а не логикой

Ваша вера отражает вашу ключевую эмоциональную реакцию. Она НЕ основана на логике. Другими словами, ваша вера — это мысли над мыслями. Если вы говорите громко: «Я добьюсь успеха», а внутренний голос возражает: «Не сможешь, потому что лох», он победит, а вы окажетесь лохом. Переоценить важность этого невозможно. Мы все получаем то, во что верим в глубине души, — это не фокус-покус, это научный факт, так мы, люди, устроены. Очень внимательно относитесь к мыслям над мыслями... К вашим чувствам.

2. Присоединяйтесь к правильной толпе

Изменить свою веру, лишь щелкнув пальцами, обычно не получается. Но есть один очень эффективный метод: найти людей, которые уже достигли того, что хотите вы, и вписаться в эту группу. Если вы сравните общие черты пяти своих самых близких людей, то окажется, что у вас они тоже имеются. Выберите тех своих знакомых, которые похожи на образ, к которому вы стремитесь. Впитайте от них все, что можете, и учитесь у них при каждой возможности. Встречайтесь с ними за ужином, организуйте совместные мероприятия; наконец, просто проводите с ними свободное время.

А теперь мой совет о том, как оставаться *на фундаменте веры в себя*, запуская бизнес.

3. Делитесь своими мыслями

Вы не поверите, как часто ко мне обращаются люди со словами, что еще у них есть одна идея на миллиард долларов, но они боятся поделиться ею со мной или с кем-то еще, боятся, что ее украдут. В конце концов эти идеи забываются, а очередной момент вдохновения оказывается потерян. Делитесь вашими идеями с доверенными людьми, только при возможности не выдавайте «секретных ингредиентов». Когда вы делитесь своими идеями, вы укрепляетесь в своей вере в них, и скоро эта вера заставит вас их воплощать.

Знайте лишь, что реакция на ваши идеи бесплатна, поэтому часто не содержит ничего полезного. Но если вы поделитесь своими мыслями с бывалыми людьми, коллективный разум может оказаться бесценным. По мере того, как делишься идеями, вера растет, и люди начинают относиться к вам всерьез. Начинается восходящая спираль.

4. Игнорируйте или поклоняйтесь

Не игнорируйте скептиков, если они ваши потенциальные клиенты, или доверенные лица, или уже попробовали сделать то же, чем планируете заняться вы. Но игнорируйте их, если они просто пытаются встать у вас на пути или говорить с выгодной позиции невежды. Ценнее всего реакция людей, которые уже сделали то, что делаете вы.

Не могу вам передать, как много людей советовало мне не начинать бизнес, поскольку предпринимательство гарантированно ведет к провалу. Конечно же, ни у кого из этих скептиков не было опыта, которым они могли бы подкрепить свое мнение. Когда я говорил с успешными бизнесменами, их реакция была прямо противоположной. Они свободно делились со мной картой маршрута, который проложили, создавая свои компании. Всегда поклоняйтесь бывалым людям. Остальных следует игнорировать.

5. Боритесь

Да, все правильно, черт возьми. В какой-то момент времени у любого бизнеса бывают черные дни, месяцы или, Боже упаси, годы. Вы должны продолжать бороться и тогда. Даже крутым парням приходилось бороться. Гэри Эриксону, основателю Clif Bar, компании-производителя органической энергии и здоровой пищи, случалось жить в гараже, днем работая, а по ночам создавая продукт. Ранний успех в бизнесе определяется выживанием, а не процветанием. Укрепитесь в вере, фокусе и действиях, чтобы расти быстро и уверенно, и знайте, что вначале нужно просто оторваться от земли.

6. Серьезно: боритесь

Хуже всего — это никогда даже не попробовать. Печально, но большинство людей не пробуют. Большинство людей сидит на кромке поля и пропускает одну возможность за другой. Чертовски стыдно, если последними вашими словами будут: «Я даже не попытался». Послушай, Тигр, ты можешь потерпеть неудачу и все просадить, но узнаешь ты об этом, только если попробуешь. Гэри не сдался, когда его оборудование выходило из строя из-за несовершенства технологий Clif Bar. Он справился с непреодолимыми, казалось бы, препятствиями и создал компанию, ставшую одной из наиболее успешных и уважаемых на рынке здорового питания Америки.

Ранний успех в бизнесе часто определяется выживанием. Но я ставлю на то, что как только вы начнете, то в полном смысле слова почувствуете почву под ногами и будете не выживать, а процветать. Так что почувствуйте почву под ногами, уверенно шагните вперед и выиграйте предпринимательский марафон. Что будет в худшем случае? Вы не научитесь, не вырастаете и потерпите неудачу; не переживайте, у какого-то успешного Туалетнобумажного бизнесмена найдется для вас работа. Самая крупная неудача — это вообще не попробовать. **Серьезно: боритесь и побеждайте.**

Подсказка ТББ

Лучший способ убеждения. Если просто заявить: «У меня отличный бизнес», возможно, вам не удастся себя убедить. В глубине души вы будете думать обратное. Попробуйте такую хитрость: вначале подставьте слова «он думает» или «она думает». Например, «он думает, что у меня отличный бизнес». Такое убеждение действительно работает, поскольку ваш мозг устроен так, что сделает это реальностью. Если кто-то еще думает о нас что-то позитивное, мы тоже в это верим и начинаем двигаться в этом направлении. Это какой-то странный изгиб ума, но он чертовски хорошо работает. Попробуйте. (Это же работает и при уходе за лицами противоположного пола — по крайней мере, мне так говорили. Я счастлив в браке; или, может, мне лучше сказать: «Моя жена думает, что я счастлив в браке».)

Миссия (не)возможна

Многие люди считают что-то невозможным, потому что раньше этого никто не делал. Я собираюсь немного побыть для вас Энтони Роббинсом. Если посмотреть на слово «невозможно», то видно, что на самом деле его можно разбить на два слова: «не» и «возможно». Теперь, когда бы вам ни сказали, что что-то невозможно, вы должны слышать это как «не, возможно!». Не-е, возможно, и мне удастся сделать то, во что я верю.

До братьев Райт люди думали, что невозможно летать, и так и было. Потом изобрели самолет, и полеты стали возможны. Если бы братья Райт послушались тех, кто утверждал, что людям летать невозможно, у нас до сих пор не было бы самолетов. Прогресс часто означает победу над вероятностью и реализацию «невозможного».

Теперь мы смотрим на полет и знаем, что да, конечно, он возможен. Это не бином Ньютона. Причина нашей веры в возможность полета состоит в том, что, когда мы родились, люди уже летали, вот все, что мы знаем. Сейчас то же можно сказать об Интернете. Конечно, он возможен, он существует, он работает, он отличная штука. Если вы отмотаете историю до момента, предшествующего изобретению Интернета Элом Гором, сама мысль о мгновенном обмене сообщениями с любым человеком в мире была безумием. Сегодня вас смешит идея об использовании обычной, а не электронной почты. Теперь и электронная почта кажется устаревшей, она стала «улиточной

почтой» наших дней. «Рулят» интернет-пейджеры. Все вещи невозможны, пока не появятся.

Что невозможно сегодня? Посмотрите на людей, которые говорят, что что-то невозможно: часто они руководствуются чувством разочарованности. ТББ знают, что за каждым разочарованием стоит новый товар или услуга, а за каждым «невозможно» — золотые россыпи возможностей для бизнеса. Так ли «невозможно» хорошо поеть у вас в университете?

Так ли «невозможно» пройти проверку службы безопасности в аэропорту? Так ли «невозможна» телепортация? Так ли «невозможно» _____? Сделайте вашим бизнесом то, что «невозможно» сегодня. Сделайте это возможным.

А теперь за дело!

Прежде чем вы перейдете к следующей главе, найдите полчаса и выполните следующие три упражнения. Иначе будет одна теория, без практики. Вам нужно знать то, во что вы верите, вдоль и поперек. Это основа вашего успеха.

1. Изучите свою Стену. Составьте список аргументов, порожденных неверием в свои силы, как бы глупо они ни звучали. Если не получается сразу, используйте в качестве стартовой площадки список оправданий.
2. Изучите свой Канал. Запишите, в чем выражается ваша вера в себя, что помогает вам использовать шансы и надеяться на лучшее. И с этим проблемы? Подумайте о своих достижениях. Как вам удалось их добиться? О чем вы с уверенностью можете сказать, что это помогло вам победить?
3. Разружьте свою Стену и создайте Канал. Это на самом деле только начало, потому что разрушать неверие и укреплять веру в себя вам придется всю жизнь. Пока же развенчайте неверие в свои силы при помощи позитивных заявлений и решите, что будете действовать на основе вновь обретенной веры в себя.

Глава 3

Урчание в животе

Поймайте рыбу, и вы сможете продать ее. Научите человека ловить рыбу — и упустите прекрасную возможность для бизнеса.

Карл Маркс

Любой ТББ должен прислушиваться к голосу своего сердца и следовать ему. То, чего оно настойчиво требует, скорее всего, и есть основа успеха. Ваше сердце — карта судьбы вашей компании, ваша голова — ее навигационная система.

Когда у вас в животе начинает урчать, вы, повинувшись зову природы, быстро и осознанно направляетесь в туалет. Там вы тратите несколько секунд на подготовку к предстоящему делу. Это работает навигационная система ума.

Каковы шансы, что вам помешают? Довольно высокие? Плохо. Можно ли закрыться? Черт! Нет! Дурацкая дверь даже не прикрывается плотно. А время идет, надо шевелиться быстрее, надо думать. Что, если заклинить дверь стойкой для журналов и полотенцами, может, это задержит непрошенных гостей? Нужно не дать себя прервать в разгар «операции». Теперь, когда с дверью покончено, посмотрим, что тут с вентиляцией, дабы решить «периферийные» вопросы. И, самое важное, что со звукоизоляцией? Не будет ли слышно неожиданную «музыку»? Может быть, имеет смысл пару раз громко прочистить горло, просто на всякий случай, если придется издавать маскирующие звуки. Все системы проверены. Пора приступать к делу. Дерьмо! Вы забыли проверить, есть ли туалетная бумага. Ну, конечно, три жалких листочка колышутся на сквознячке. Снова вас застали врасплох со спущенными штанами. Но вы — Туалетнобумажный бизнесмен. С этим как раз легко справиться. Пора разминать ногу.

Что делать? Что делать?

Делайте то, что вам хочется, потому что вам это нравится, потому что вы увлечены этим, и потому, что это положительно влияет на вас. Вот это да! Странный совет, верно? Делать то, что нравится, на первый взгляд кажется классным, но это не обязательно прокормит вас. Я мог бы месяцами говорить о мощных автомобилях, потому что они мне нравятся, потому что я увлечен ими, потому что они такие возбуждающие. Но пока я не смогу обеспечить себе с их помощью комфортную жизнь, это останется лишь дорогостоящим хобби.

Увлечение — это только начало. И здесь вопросов нет. Без увлеченности вам даже запустить проект будет тяжело, не говоря уж о том, чтобы пережить его «черные дни». И если вы не увлечены тем, что делаете, ваш увлеченный конкурент выкинет вашу задницу из бизнеса еще до конца этой недели.

Ваш долгосрочный успех зависит от растущего числа пользователей, стабильных денежных потоков и способности обходить конкурентов на каждом этапе развития. До того, как положиться на сердце, задействуйте ум и убедитесь, что можете твердо ответить ДА на каждый из вот этих вопросов.

1. Сможете ли вы, опираясь на увлечение, заработать значительную сумму? Иными словами, насколько реально, что бизнес принесет доход, покрывающий все издержки и позволяющий сделать БОЛЬШИЕ сбережения?
2. Будет ли доход постоянным? Другими словами, насколько реально, что этот новый проект создаст регулярный, предсказуемый и растущий денежный поток для вашей компании?
3. Можно ли начать с малыми затратами или вообще без денег?
4. Хотите ли вы быть предпринимателем, а не фрилансером? Если вам нравится быть фрилансером, значит, вы — всего лишь работник без начальника. Фрилансер фокусируется на выполнении работы, а предприниматель — на строительстве системы, поддерживающей работу.

5. Вам очень нужен этот товар или услуга, но вы не можете их найти? Если да, то вы САМИ — фокус-группа.
6. Знаете ли вы кого-то не из круга ваших друзей, у кого те же интересы, что и у вас? Действительно ли им нужен этот товар или услуга, но они не могут их найти?
7. Соответствует ли этот бизнес вашим ценностям? Например, экономным людям лучше запустить аналог Old Navy^[4], чем аналог Polo.
8. Насколько полярны мнения о вашей концепции? Это когда кто-то считает вашу идею блестящей, а кто-то — дурацкой. Полярные мнения — важный ключ к успеху, потому что они означают признание обеих сторон. Кто-то будет вас ненавидеть и говорить об этом, а кто-то будет вас любить и защищать. Задумайтесь, ведь полярные мнения заставляют говорить о вашем бизнесе обе стороны!
9. Ваш бизнес основан на точном попадании (сделка типа «все или ничего») или он способен быть гибким и меняться по мере своего роста? Вначале у вас может не быть точного ответа на какие-то вопросы, но постепенно вы будете узнавать что-то новое. Некоторая гибкость в том, что предлагает ваша компания, может обеспечить ей долгую жизнь.

Строительство бизнеса на основе увлеченности, конечно, самая важная составляющая устойчивого предпринимательского успеха, но увлечение само по себе не сделает вас успешным. Шансы на успех увеличатся десятикратно, если вы можете ответить положительно на все приведенные выше фундаментальные вопросы.

Итак, увлечение и потенциал оказались на вашей стороне, так что пришло время подкрепить их своим кредо: набором *непреложных законов*, которые формируют скелет вашей компании.

Подсказка ТББ

***Визитки.** Чтобы начать, они вам не нужны, а когда вы станете большой шишкой, то не захотите их раздавать. Так что пока откажитесь от их изготовления, а вместо этого при знакомстве собирайте карточки других людей. По итогам встреч посылайте им по электронной почте письма, и пусть ваша подпись в них работает в качестве виртуальной визитки — указывайте там контактную информацию, ссылки на сайт, блог или страницу в социальной сети.*

В чем ваши ценности?

Неподалеку от Сиднея расположен офис компании под названием Gorgeous Things. Ее основатель Лесли-Энн Троу много лет боролась с собственной компанией. Хотя на жизнь денег хватало, до настоящего процветания было далеко; кроме того, бизнес не подпитывал Лесли-Энн энергией. Предпринимательство не позволяло ей увидеть свет в конце туннеля.

Все изменилось в тот момент, когда Лесли-Энн осознала, что выполняла желания клиентов в ущерб своим ценностям, умаляя или вовсе игнорируя их. В этот миг просветления она поняла: такое отношение к ценностям — результат ее собственных действий и неверия в свои силы.

Лесли-Энн немедленно приняла меры по радикальной перестройке бизнеса. Она определила свои собственные пять *непреложных законов*, которым интуитивно следовала, никогда не осознавая по-настоящему, не говоря уж о том, чтобы записать их на бумаге. Она зафиксировала все, что поддерживала, и все, против чего выступала. И изменила подход к бизнесу.

Все в компании Лесли-Энн должно было или соответствовать ее *непреложным законам*, или быть устранено. Если товар не соответствовал ценностям, пусть и продавался хорошо, от него отказывались. Если поставщик не разделял ее ценности, отношения с

ним заканчивали, даже если он и предлагал низкие цены. Она больше не пыталась просто продавать товары, а вместо этого начала делиться историями о своих *непреложных законах* и о том, как ее продукт поддерживает ее ценности.

Бизнес начал расти в геометрической прогрессии. Старые товары, соответствующие *непреложным законам*, начали продаваться, как никогда раньше. Переделанный сайт, теперь полностью посвященный ценностям, обеспечивал в пятьдесят раз больший трафик. Потребители, разделявшие *непреложные законы*, заходили чаще и покупали больше. Что еще важнее, теперь Лесли-Энн счастливый, очень счастливый человек. По ее собственным словам, «иметь компанию, которая как в зеркале отражает вашу личную систему ценностей, — это все равно что иметь любимого человека. Я и представить не могу ничего лучше». Бизнес вырвался из тоннеля, и солнце засветило ярче.

Непреложные законы (фильтр для всего)

Я ценю щедрых людей и верю в них. Если кто-то хочет у меня только брать, брать и брать, я выбрасываю его из своей жизни быстрее, чем вы произносите «кровосос и подонок, на которого тратишь жизнь». Но если кто-то искренне сворачивает с дороги, чтобы помочь другим, помочь людям вообще, я аплодирую такому человеку и хочу поддержать его. Я тоже отклоняюсь от своего пути, чтобы помочь другим. Когда хочешь получить преимущества за мой счет, берегись: это полностью противоречит моим ценностям и бесит меня. Я стремлюсь к созданию беспроблемных ситуаций и участию в них, потому что таково мое внутреннее правило.

У всех нас есть свой набор внутренних правил, которых мы придерживаемся. Именно эти правила, которые мы выполняем, делая лишь редкие исключения, я и называю *непреложными законами*. Когда мы по каким-то причинам нарушаем их, эмоции жестко напоминают нам о том, как плохо поступаться собственными внутренними нормами. Сознание, словно длинная рука правосудия, настигает и наказывает нас. Чтобы быть успешным предпринимателем, вы должны выполнять свои *непреложные законы*.

Ваши ценности многое могут сказать о вас и, соответственно, о бизнесе, который вы постройте. Вы должны быть уверены в абсолютном соответствии вашего бизнеса и ваших ценностей. Если им будет отвечать все, что вы делаете, вы станете счастливым человеком и всегда будете относиться к работе с воодушевлением.

Но *непреложные законы* — нечто гораздо большее, чем источник вдохновения и эмоционального удовлетворения: они станут фильтром для всех мыслей о бизнесе. Кого нам следует нанять? Что нам следует продавать? Как должна работать служба поддержки клиентов? С какими поставщиками работать? Любой рабочий вопрос должен проходить через фильтр ваших *непреложных законов*. Если что-то им не соответствует, не делайте этого.

Непреложные законы — хребет вашего бизнеса. Если он искривляется, способность к прогрессу значительно снижается, и ваша компания забуксует и остановится, вместо того чтобы быстро двигаться вперед. Когда человек ломает позвоночник, его парализует; компания тоже не выживает в такой ситуации. Ваша работа как ТББ — стать мануальным терапевтом для своего бизнеса. Вы должны поддерживать спинной хребет вашей компании в абсолютно ровном состоянии, сохраняя уверенность, что каждая часть ее организма соответствует вашим *непреложным законам*.

Теперь, когда вы знаете, насколько они важны, пришло время разработать ваши собственные *непреложные законы*. Плохая новость заключается в том, что они существуют на эмоциональном, а не на сознательном уровне. Чтобы их осознать, вам нужно подумать о своем прошлом и рассмотреть каждую ситуацию, когда вы злились, и каждую ситуацию, когда были счастливы. Каковы общие черты ситуаций, которые вас огорчают? Каковы причины (*не поводы*) вашего гнева? Какие ценности были нарушены?

Задайте аналогичные вопросы относительно моментов, в которых вы чувствовали себя счастливым человеком. Что общего в ситуациях, когда вы были счастливы? Какова подлинная причина вашего счастья? Есть ли то, что естественным образом делает вас счастливым? Каким вашим ценностям это соответствует?

Вот некоторые общие ценности, которые предприниматели обычно анализируют и используют при создании своих компаний:

- готовность к риску;
- независимость;
- честность;
- лидерство;
- командный дух;
- взаимопомощь;
- безопасность;
- доверие;
- креативность.

Этот список хорош, но недостаточен. Он СКУЧНЫЙ! Захотели бы вы работать в компании, имеющей такие стерильные ценности? Они слишком обтекаемы, не создают яркую картинку в голове и несколько ущербны. Если ценности не вызывают в вас сильного всплеска чувств, то вам придется копать глубже, гораздо глубже, чтобы найти свои собственные *непреложные законы*.

Как только вы определили свои ценности, запишите их так, как они сложились в *вашей* собственной душе. Не пишите то, что понравилось бы вашей мамочке; или то, что, как вам кажется, могут захотеть услышать клиенты; или то, что ваш ученый друг считает наиболее профессиональным. Если вы размоете их, то сделаете себе только хуже, и со временем эмоции вспыхнут и снова напомнят о себе. Каждый раз, когда вы читаете свои *непреложные законы*, каждый раз, когда говорите о них, каждый раз, когда слышите их, у вас должны пробегать мурашки по спине.

Подсказка ТББ

Место для проведения переговоров. Нет ничего лучше и дешевле для встреч, чем лобби хорошего отеля. Найдите несколько таких отелей в вашем районе с тихой, уютной зоной для отдыха и розетками, чтобы подключить ноутбук. В инкубаторах малого бизнеса часто есть недорогие или вовсе бесплатные переговорные для владельцев стартапов, а еще вы можете почти даром арендовать комнату для переговоров в библиотеке. Если у вас есть аудитор или адвокат, услугами которых вы пользуетесь, почему бы не попросить воспользоваться их помещениями?

Поскольку вы все еще читаете эту книгу, то, ясное дело, вы человек пылкий и, скорее всего, вам покажутся в одной и той же степени скучными перечисленные выше ценности и воодушевляющими — вот эти.

- «Нет петтингу». Это ценность Hedgehog Leatherworks, компании ТББ, которая никогда не занимается «петтингом» со своими клиентами, засыпая их спамом, рекламными буклетами и «холодными» звонками.
- «Плата за кровь». Компания ТББ Action Figure Woman относится к деньгам словно к крови, создав постоянный «банк крови» на неотложный случай, чтобы можно было выжить. В моей компании этот *непреложный закон* тоже используется, только закручен по-другому.
- «Позитивность или смерть!». Это ценность моего наставника Говарда Хирша, а сам *непреложный закон* говорит о необходимости работы только с теми людьми, которые имеют позитивный настрой. Говард как-то выпустил объявление о найме сотрудников, гласившее: «Опыт не имеет значения. Позитивный взгляд на мир обязателен», и на работу пришли устраиваться нужные кандидаты с нужными ценностями. Говард Хирш, без сомнений, Туалетнобумажный бизнесмен.

- «Накрой собой гранату». Этот *непреложный закон* направлен на создание компании, в которой все поддерживают друг друга. Когда возникает проблема, предполагается, что ближайший к ней человек, будь то президент или стажер, бросается и справляется с ней.
- «М***кам вход воспрещен». Это одна из моих ценностей. Жизнь слишком коротка, чтобы иметь дело с людьми недалекими, грубыми или просто помешанными на своем первенстве. Если без обиняков — жизнь слишком коротка, чтобы тратить ее на м***ков.
- «Как по маслу». Эта ценность от компании Roof Deck Solutions, LLC, которая занимается оборудованием патио для апартаментов класса люкс в Нью-Йорке. Каждый их проект предполагает чрезвычайно сложную логистику. Чтобы клиенты ни о чем не беспокоились, проект должен идти как по маслу. Поэтому Roof Deck Solutions работает только с теми поставщиками и нанимает только таких сотрудников, которые могут справиться с сильным прессингом и понимают ценность того, чтобы все шло как по маслу.
- «Давать чтобы давать». Еще одна ценность моей компании. Этот *непреложный закон* говорит о радости давать без ожидания чего-то в ответ. И точно так же мы много работаем просто потому, что ощущаем радость упорного труда. Как это ни странно, это всегда к нам так или иначе возвращается.
- «Достаточно хорошо это недостаточно хорошо». Еще одна — ценность Hedgehog Leatherworks, нацеливающая на то, чтобы все продукты компании и впечатление каждого покупателя были высочайшего уровня. Не хорошими, а великими. Этот *непреложный закон* висит на стене их мастерской в Сент-Луисе, напоминая всем, что каждое изделие должно быть совершенным.
- «Переворачивай черепах». Этот *непреложный закон* озвучил Мэтт Каттлер, президент компании ReStockIt. Всякий раз, когда клиент сталкивается с проблемой или вопросом, вся команда

ReStockIt бросается ему на помощь и выправляет ситуацию. Как в случае с лежащей на спине черепахой, даже небольшие усилия могут вновь поставить клиента на ноги и позволить ему двигаться дальше. Мэтт Каттлер — Туалетнобумажный бизнесмен.

— «Мы знаем Джека!» Еще одна истина, унаследованная от моей бывшей компании. Этот *непреложный закон* требует понимания клиента от и до. Нам регулярно звонят в службу технической поддержки, и сотрудники этой службы должны чрезвычайно хорошо владеть вопросом и понимать клиента, которого мы иногда называем «Джек».

Вот теперь мы готовим с зажженным газом! Я смотрю на эти ценности, и меня охватывает сильное любопытство: а что же они значат? Эти *непреложные законы* говорят одинаково ясно и о том, чем они являются, и о том, чем — нет. Они создают в моей голове абсолютно яркую, четкую картинку (только не спрашивайте меня по поводу «Нет петтингу»). И они находятся в абсолютном резонансе с очень немногими людьми, а отвергаются многими. Это то, что нужно.

Наилучшее обозримое количество *непреложных законов* — от трех до пяти. Хотя технически у вас может быть их десятки или сотни, но столько слишком трудно запомнить, да и подробностей многовато. Выпарите из них свои ключевые ценности, суть того, во что вы верите.

Когда вы идентифицируете свою пригоршню *непреложных законов*, сфокусируйтесь на своем внутреннем эмоциональном отклике на эти слова. Если ценность оказывает на вас сильное эмоциональное влияние — это критическая ценность и идеальный *непреложный закон*. Если вы закон не чувствуете, отбросьте его.

«Но я хочу иметь ценности, которые будут понятны каждому», — скажете вы. Это ошибка! Разбавлять свои ценности неправильно. Послушайте, все не смогут разделить ваши ценности, да и не должны. Иначе мир стал бы скучным. Некоторые люди действительно с ними согласятся; это те, с кем вы захотите сблизиться. Они станут вашими лучшими коллегами, лучшими поставщиками и лучшими клиентами. Будьте честны перед самими собой, и перед вами раскроются новые

возможности и появятся нужные люди. Последовательное применение ваших *непреложных законов* позволит построить здоровую компанию, и вы станете счастливым человеком. Гарантированно.

Как парень нашел ответ на свое «зачем»

Осенью 2005 года Саймон Сайнек достиг дна. Он чувствовал себя неудачником, его пугало все, с чем он сталкивался. Саймон тосковал по чувству успеха больше, чем по чему бы то ни было. Он не знал, что именно потерял; просто понимал, что что-то потеряно.

И тогда Саймон решил присмотреться к вдохновлявшим его людям и компаниям, очарованный тем, как им удавалось воодушевлять других. Стив Джобс и Apple. Ричард Брэнсон. Мартин Лютер Кинг. Изучая истории этих личностей, он сделал удивительное открытие. Неважно было, что именно они сделали; значение имело то, что они знали, *зачем* делали то, что делали. Саймон решил доподлинно выяснить, *зачем* он делает то, что делает.

Проанализировав свою жизнь, Саймон увидел, какая модель поведения приводила его к успеху. Он понял, что наиболее успешно действовал, когда был сильнее всего вдохновлен сам и вдохновлял тех, кто был рядом с ним. Саймон осознал свою миссию, свою цель.

Сегодня Саймон Сайнек — ведущий авторитет для предпринимателей, ищущих свою цель; для тех, кто хочет найти ответ на свое «зачем». Его бизнес и его жизнь очень далеки от того дна. На самом деле после того, как он разобрался с «зачем», он каждый день чувствует себя все успешнее и получает больше удовольствия от своего успеха. Саймон Сайнек — Туалетнобумажный бизнесмен.

Ваш бизнес привлечет идеальных клиентов, если вы ведете с ними диалог. Они разделяют ваши ценности, они понимают, что вы поддерживаете, они «покупают» ваше «зачем». Компания — ваше отражение.

Служение целям вашей жизни обеспечивает успех компании. Как говорит Саймон Сайнек, «вы должны жить и служить своему *зачем*».

А теперь за дело!

До второй части осталась одна страница, но если вы сейчас не остановитесь и не выполните эти три упражнения, то потеряете нечто критически важное. И я не просто так это говорю.

1. Что вы поддерживаете? Каких стандартов вы придерживаетесь в личной жизни? Чего вы ждете от себя и от других? в каких аспектах вашей жизни вы слабы? По поводу чего вы и пошевелиться не захотите? Вам нужно расслабиться или стать увереннее?
2. Непреложные законы — становой хребет вашей компании. Если опереться на ваши собственные ценности и этику, какими будут *непреложные законы* в вашем случае? Какую выгоду получите от них вы сами, ваш персонал, инвесторы и клиенты?
3. Каков ответ на ваше «зачем»? Зачем вы стали предпринимателем? Зачем выбрали именно эту отрасль? Зачем, зачем, зачем? Продолжайте спрашивать, пока не доберетесь до сути.

Часть вторая

Фокусирование ТББ

У Колумба не было бизнес-плана, когда он открывал Америку.

Эндрю Гроув

Большая часть этой книги посвящена предпринимательскому образу мыслей, хотя, если совсем честно, его одного недостаточно. Как сказал Генри Форд, «если вы думаете, что можете что-то, вы правы. Если думаете, что не можете — вы правы». Если вы собираетесь добиться успеха как предприниматель, вы должны верить в себя. Вы должны думать, что можете.

В прошлой части вы должны были услышать зов природы, выяснить свое увлечение и перейти к образу мыслей, позволяющему достичь своих целей. Но чтобы быть Туалетнобумажным бизнесменом, нужно намного больше. Теперь вам нужно выработать маниакальную сфокусированность. Все внимание должно быть направлено на работу, которую вы делаете.

Когда ТББ чувствует зов природы, этот предательский рокот в животе, он не теряет время на разработку плана и точно не собирается ждать, когда сложатся идеальные условия. Вместо этого он действует абсолютно сфокусированно. Он анализирует серьезность сложившейся ситуации и определяет основные действия, которые нужно предпринять.

Например, он решает, сколько времени у него есть, пока ситуация не станет критической. Вычисляет ближайшее чистое и тихое «рабочее место» и все проверяет, чтобы убедиться в наличии необходимых запасов прежде, чем переходить к делу. ТББ всегда готов справиться с возникшими сложностями, а они непременно будут.

При запуске успешного бизнеса используется такой же подход. Для выбора направления бизнес-план не имеет смысла. Он неизбежно будет пылиться на полке или, когда ресурсы иссякнут, превратится в туалетную бумагу. Цели на год и пятилетние планы также гроша

ломаного не стоят. То, что отделяет успех от жалкого поражения, сводится к нескольким точным, чрезвычайно эффективным планам, подкрепленным решительными действиями. Вы к какому результату стремитесь?

Глава 4

Переходим к бизнесу

Все следует упрощать до тех пор, пока это возможно, но не более того.

Альберт Эйнштейн

Как часто мы слышим фразу «лучше меньше, да лучше», однако по-прежнему поступаем так, как будто «лучше больше, да хуже». Столь многие начинающие предприниматели уверены, что чем более широкий ассортимент товаров и услуг они смогут предложить, тем будут успешнее. Проблема заключается в том, что чем больше вы делаете, тем менее эффективны в каждом из дел. Тем меньше вы, скорее всего, используете свои сильные стороны. Тем менее исключительными вы, скорее всего, будете. Широкий охват — для заурядных людей.

Узкая фокусировка позволяет вам быстро определить, насколько плодотворным будет избранный вами путь. Поскольку его ширина обозрима, все проблемы, препятствующие вашему движению, сразу станут для вас очевидны. Зная о них, вы сможете корректировать маршрут, часто без серьезных последствий.

Билл Хьюлетт и Дэвид Паккард осознали важность фокусирования, но только после нескольких лет борьбы на начальном этапе своего бизнеса. Партнерами они стали 1 января 1939 года, начав с инвестиций в размере 538 долларов и старого сверлильного станка. Вначале их компания имела очень широкий охват и занималась всем — от электроники до сельского хозяйства.

Большой шаг Hewlett-Packard сделала в начале 1940-х годов, когда выпустила пользовавшийся огромным успехом генератор звуковой частоты собственной разработки под названием «Модель 200А». Это изобретение НР имело уровень качества, недоступный ранее на рынке, при этом его цена не оставляла никаких шансов конкурентам. А поскольку Билл и Дэвид сфокусировались исключительно на «Модели 200А», они смогли определить, как использовать ламповые технологии при производстве и продаже гораздо более надежного прибора за

четверть цены его аналогов. Каков результат острой, как бритва, фокусировки HP? Их генератор стал долгожителем-рекордсменом среди электронных устройств.

Быстрое развитие в течение всего десяти лет привело к миллионным доходам (и это в деньгах 1940-х годов). Hewlett-Packard стала огромным успехом для двух парней, подбрасывавших монету, чтобы определить название компании. Когда это выпало делать Дэйву Паккарду, у него был выбор между Hewlett-Packard и Packard-Hewlett. Он выбрал Hewlett-Packard. Дэвид Паккард и Билл Хьюлетт — Туалетнобумажные бизнесмены.

Узкое фокусирование — высокий результат

Назовите компанию, которая стала суперзвездой без узкого фокусирования. Не можете вспомнить? Это потому, что таких нет. Посмотрите на Microsoft : своим взлетом она обязана DOS, простой программе, сделавшей компьютер функциональнее. Сегодня это крупный зверь, выпускающий программное обеспечение, видеоприставки и компьютерное оборудование. Но оторваться от земли она смогла только благодаря тому, что сфокусировалась на DOS.

Google стартовал как поисковая машина, а сейчас посмотрите, какой только ерундой они не занимаются. Intel начал с процессоров. Cirque De Soleil — с цирковых акробатов. Ford — с модели «Т». Procter & Gamble всего лишь выживал, выпуская свечи, а потом совершил прорыв, сфокусировавшись на мыле. Попытайтесь найти хотя бы одну компанию, которая росла бы в геометрической прогрессии, с самого начала предлагая широкий набор различных товаров. Только насытив рынок тем, на чем они фокусировались, компании расширяли ассортимент, но я не помню ни одной, которая бы делала это на старте.

У Wal-Mart тоже был совершенный фокус. Компания продавала много всего, но по низким ценам. Все, что предлагалось в магазине, стоило ниже, чем где бы то ни было — или не предлагалось вообще. Урок заключается в том, что вы не обязаны фокусироваться совсем уж на одном товаре, а должны последовательно применять методы, позволяющие отличаться от всех остальных.

Есть общее мнение, что чем более широкий ассортимент товаров и услуг предлагает компания и чем шире аудитория ее потребителей, тем больше ее выручка — пресловутый «универсальный магазин». Если вы можете «подсадить» клиента на что-то одно, он, вероятнее всего, купит у вас что-то еще, поскольку уже доверяет вам. Единственная проблема заключается в том, что чем шире спектр товаров и услуг, тем труднее поддерживать качество. Знаете, как говорят: «Он за все берется — и ни в одном не спец». Я бы перефразировал ее так: «Осел за все берется; умный — в одном спец». Осел здесь — вполне уместное слово, ведь так будут думать о вас ваши покупатели, если вы попытаетесь быть всем для всех. Откажитесь от фокуса в своих товарах или услугах — и потеряете клиентов.

Чтобы стать лидером рынка, ваша компания должна быть лучшей в одной узкой, как луч лазера, области. Станьте лучше всех остальных и продолжайте совершенствоваться, иначе окажетесь позади. Можете ли вы, глядя на свой бизнес, представить, как сокращение ассортимента позволит лучше делать то, что вы делаете? Если да, то пора начинать делать меньше. Если вы не видите, как улучшить ваш бизнес, сузив спектр, мои поздравления: вы, должно быть, уже мировой лидер в своей предметной области.

Одно предупреждение: не обожгитесь, разглядывая себя в лупу в солнечный день. Такое фокусирование ведет к травмам! У фокусирования, как и многих вещей в мире, есть две грани. Если применять его правильно, оно приведет к результатам, выходящим за пределы вашего воображения. И наоборот, фокусирование на неправильных вещах приводит к возникновению опасной нисходящей спирали. Вы пропадете, если сосредоточитесь на причинах своих проблем, вместо того чтобы заниматься их разрешением. Фокусируйтесь на достижении успеха и использовании своих сильных сторон, а не на избегании проблем и устранении своих слабых качеств. Если навести лупу неправильно, она обжигает.

Подсказка ТББ

Виртуальные переговоры. Нужно встретиться и поговорить? DimDim.com предлагает бесплатную программу для проведения виртуальных переговоров. Лучшее всего то, что вам не нужно ничего устанавливать: все работает прямо в Интернете. И ничего не виснет! Красота!

Как ехать на предельной скорости, не подвергая себя опасности

Силу правильного фокусирования лучше всего объяснить на опыте, который я получил, управляя мощным автомобилем на сумасшедшей скорости. Представьте на секунду субтитры на экране телевизора: «Не пытайтесь повторить это сами. Это специальная трасса. И очень непрофессиональный водитель...».

Мне повезло пройти обучение в школе гонщиков Skip Barber, где меня научили проходить крутые повороты на Dodge Viper с 550-сильным мотором. Тогда они еще занимались с нами на этих зверюгах, сейчас перешли на более слабые Porsche 911 с двигателем 325 л. с.

В Skip Barber учат, что важнее всего — фокус. Чтобы сохранить управление на предельной скорости, я тренировался фокусироваться на следующем повороте, хотя машина еще не вышла из предыдущего. Инструктор объяснил, что фокус должен быть там, куда я хочу попасть, а не там, где я сейчас, поскольку за это отвечает периферийное зрение. Меня научили постоянно фокусироваться на следующем повороте, чтобы двигаться максимально быстро. Не на нынешнем, и не на том, что будет потом, — только на следующем повороте.

Еще я узнал, что следует делать, если Viper начнет заносить. И опять все дело в фокусе. Мне нужно было фокусироваться на том, куда я хотел бы направить автомобиль, а не на отбойнике, столкновения с которым я пытался избежать. Даже не сомневайтесь, что, когда меня занесло в первый раз, я запаниковал, уставился на стену, которая быстро приближалась, и въехал прямо в нее. Но после нескольких заносов и нескольких случаев, чуть не закончившихся заносами, я научился фокусироваться на том, куда хотел попасть. В худшие времена, когда авария казалась неизбежной, избежать ее удавалось

исключительно благодаря усиленной концентрации на том, где мне хотелось быть, а не на том, что происходило в тот момент.

Это же касается и вашего бизнеса. Сконцентрируйтесь на лучших товарах и услугах, которые вы можете предложить. Сделайте эти немногие вещи чрезвычайно хорошо. Сфокусируйтесь на своих сильных сторонах и используйте их. Следите за тем, куда направляется ваш бизнес, а не за тем, где он сейчас. Его занесло? Все внимание на том, где вам нужно оказаться, а не на том, чего пытаетесь избежать. Здесь сомнений быть не может: вы получаете то, на чем фокусируетесь, хорошее это или плохое. Концентрируйтесь на том, куда вы хотите попасть, и ваши шансы добиться успеха будут намного выше, чем в случае фокусировки на препятствиях, мешающих вам.

Пять уравнений фокусирования

Можно ли иметь слишком узкую фокусировку? Конечно? Предположим, вашим увлечением является приготовление вкусной пиццы и гарантированная доставка ее в течение пятнадцати минут. Вы могли бы дать об этом рекламу по всему миру, если бы захотели, но почти невозможно (помните, нет ничего невозможного) создать компанию, которая бы доставляла свежее испеченную пиццу в любую точку мира в течение пятнадцати минут.

Так что нужно сделать? Правильно было бы сузить фокусировку. Вы можете сосредоточиться на том районе, куда легко будете доставлять пиццу за пятнадцать минут. Но в этом районе может быть уже десять конкурентов, и у всех отличная пицца и лояльные покупатели. Трудно завоевать плацдарм.

Что если вам сфокусироваться максимально узко, чтобы гарантированно получить рынок? Например, обслуживать только второй этаж жилого дома на Парк-авеню. С такой ограниченной и специфической клиентской базой вы могли бы быстро сделать этих потребителей своими, не оставив шансов конкурентам с более широкой зоной обслуживания. Например, вы могли бы установить специальный пиццафон в каждой квартире на втором этаже, или каждый день устраивать рекламную раздачу пиццы. Вы могли бы сделать миллион разных вещей, на которые у ваших конкурентов не

хватило бы ресурсов. Узкое фокусирование позволило бы сокрушить соперников с точки зрения качества услуги, близости к потребителю и скорости его обслуживания.

Есть, однако, одна очевидная проблема. Вы не наскребете на жизнь. В этом примере фокусирование уж слишком узкое. Хотя вы превзойдете другие пиццерии по уровню сервиса, у вас не будет перспектив для продолжения бизнеса. Если, конечно, вы не продаете свои пиццы по десять тысяч долларов каждую. Когда вы слишком сильно сужаете охват, очень трудно генерировать крупную выручку.

Я разработал стратегию под названием «Пять уравнений фокусирования», позволяющую вам фокусироваться достаточно узко, чтобы доминировать в определенной нише, но при этом достаточно широко, чтобы обеспечивать поступление крупной выручки. Цель «Пяти уравнений фокуса» — найти оптимальное сочетание наименее сильной прямой конкуренции и наибольшего рыночного потенциала. В поисках такого оптимального сочетания вам нужно продолжать сужать фокусирование до точки, в отношении которой у вас есть уверенность (и подтверждающие ее исследования рынка), что через пять лет вы достигнете уровня выручки в пять миллионов долларов и у вас будет при этом не более пяти прямых конкурентов.

Используйте следующие уравнения, чтобы найти компромисс и соблюсти баланс вашего бизнес-фокуса.

1. ЁЖЕ ФОКУСИРОВАНИЕ = ВЫШЕ ВОЗМОЖНОСТЬ БЫТЬ
ЛУЧШИМ
И
2. ЁЖЕ ФОКУСИРОВАНИЕ = МЕНЬШЕ КОНКУРЕНТОВ
НО
3. ЁЖЕ ФОКУСИРОВАНИЕ = МЕНЬШЕ КЛИЕНТСКАЯ БАЗА
ПЛЮС
4. ЁЖЕ ФОКУСИРОВАНИЕ = НИЖЕ ПОТЕНЦИАЛ ВЫРУЧКИ
А ТАКЖЕ
5. ЁЖЕ ФОКУСИРОВАНИЕ = МЕДЛЕННЕЕ РОСТ

В основе «Пяти уравнений фокусирования» лежит мысль о том, что вам нужно знать обо всех выгодах и недостатках, которые связаны

с узкой фокусировкой. Взглянув на уравнения, вы заметите, например, что по мере того, как сужается охват, вы увеличиваете свои возможности быть лучшим и сокращаете число прямых конкурентов, но также получаете меньшую клиентскую базу, меньший потенциал для получения выручки, и в итоге ваш бизнес будет расти более низкими темпами.

Если вы не можете реалистично предполагать, что через пять лет достигнете выручки в пять миллионов долларов, ваше фокусирование слишком узко для того, чтобы вырастить масштабируемый бизнес. Не имея возможности обеспечить выручку как минимум в пять миллионов долларов, вы будете тратить силы на текущую деятельность своей компании, выполняя работу и/или обслуживая клиентов. Чего вы действительно хотите, так это получить бизнес, который можно вырастить до масштаба, позволяющего вам управлять людьми и постоянно улучшать внутренние системы — а не обслуживать клиентов самому. Вы хотите построить бизнес, над которым, а не в котором вы будете постоянно трудиться.

Другая переменная — это конкуренция. Если в вашей нише уже действуют пять и более прямых конкурентов, вам придется вступить в серьезную схватку. А если конкурентов мало (или нет вовсе), вы создадите себе плацдарм гораздо быстрее.

Когда вы занимаете нишу узкую, но не слишком, и используете пять миллионов долларов как цель, то позиционируете свой бизнес достаточно безопасно с точки зрения крупных игроков, которые могли бы выйти на рынок, но не делают этого. По сравнению с гигантами отрасли компания, получающая пять миллионов долларов, — мелочь. Они будут ждать, пока вы не выстроите свой бизнес и не станете доминировать в своей нише, а потом сделают вам предложение о продаже. И это, друзья мои, очень-очень счастливый день.

Может быть, вы ждете другого. Вы можете выбрать в виде цели миллион долларов, и это изменит формулу успеха. (Подсказка: она станет проще.) Или рассчитываете на совсем другие цифры. Важно найти баланс между фокусом и потенциалом достижения ваших целей.

Если вы не знаете, на чем остановиться, гораздо лучше ошибиться, сделав ставку на слишком узкий спектр. Вы всегда можете

его расширить, не потеряв имеющихся клиентов. Альтернативный вариант не столь хорош.

Подсказка ТББ

Подготовка текстов, таблиц и презентаций. Все это можно сделать бесплатно с помощью Google Docs. Дополнительным бонусом является то, что ваши документы доступны с любого компьютера, подключенного к сети, и вы можете готовить их совместно с другими людьми. Изумительно. Нужна большая гибкость, чем может предложить Google? Загрузите полнофункциональный пакет с сайта OpenOffice.org, он бесплатен.

Благодаря вам людям будет лучше

Есть распространенное мнение, что людей мотивирует желание получить удовольствие и стремление избежать боли. Я думаю, это слишком сложно. В действительности все просто хотят чувствовать себя лучше, так что единственной целью вашего бизнеса должно быть стремление к тому, чтобы ваш потребитель почувствовал себя лучше. Вот и все, и дело с концом. Все остальное — дерьмо собачье; чувствовать себя лучше — в этом все.

Предприниматель запускает бизнес, который позволяет кому-то другому чувствовать себя лучше. Туалетнобумажный бизнесмен стремится к уверенности, что он всегда лучше всех конкурентов обеспечивает это «лучше». Вот несколько примеров такого «лучше».

Клиенты страховщика чувствуют себя лучше, потому что знают о наличии «подушки безопасности». О да, меньше беспокойства = чувствуешь себя лучше.

Клиент выбирает поставщика, потому что считает его приятнее, красивее, умнее, потому что доверяет ему или потому, что он любезный, или по любой другой из миллиона причин. Чистый эффект заключается в том, что клиент чувствует себя лучше, работая именно с этим поставщиком, и выбирает, исходя из этого ощущения.

Доктор помогает вам чувствовать себя лучше. Ну или как минимум так должно быть, и если это не так, вы даете себе клятву найти другого. Но поиски другого требуют времени, и это не улучшает ваше самочувствие, так что вы остаетесь со своим паршивым доктором, потому что это лучше для вас.

Мы унижаем других, потому что это возвышает нас самих. Мы чувствуем себя лучше. Временно.

Вы *не* чувствуете себя лучше, вспоминая о необходимости встречи с налоговым инспектором. Поэтому обращаетесь к знакомому бухгалтеру. Тогда вы чувствуете себя лучше — ненамного, но все же. Пока не получите от него счет.

Мусорщик увозит наш гниющий мусор. Мы чувствуем себя лучше.

Вы идете в ресторан и заказываете свой любимый гамбургер. И чувствуете себя лучше. Его подают холодным. Нехорошо. Вы решаете пожаловаться на это и попросить другой. И чувствуете себя лучше. Но вы боитесь, что повар плюнет в ваше блюдо. Это было бы ужасно. Поэтому жуеете полусырое мясо и не говорите ничего, и от этого чувствуете себя лучше — это плохо, но вы не хотите конфликтовать, так что в целом все нормально.

Даже эту ужасную книгу вы купили, чтобы почувствовать себя лучше. И читать вы ее будете, только пока получаете удовольствие. Если вы не почувствуете себя лучше, то бросите ее. И тогда почувствуете себя лучше.

Чтобы запустить и сохранить успешный бизнес, вы должны всегда делать так, чтобы ваши клиенты чувствовали себя лучше, и делать это нужно лучше конкурентов. Всегда.

Ваша область инноваций — качество, цена или удобство

Если бы у вас была возможность выбрать только что-то одно, то чем бы вы хотели заслужить известность? И чтобы лидировать в отрасли, и для продажи единственной единицы товара — вам неизбежно надо быть лучше, быстрее или дешевле. Вам нужно предложить уникальную желаемую характеристику, которую не может предложить никто другой. И эта характеристика всегда выделяет вас с точки зрения *качества, цены или удобства*.

За счет чего вы можете предложить качество, удобство или цену, недостижимые вашими конкурентами? Как только поймете, хватайтесь за это и не отпускайте все время жизни вашей компании. ПОДСКАЗКА: вы должны выбрать свойство, четко отвечающее вашим убеждениям и *непреложным законам*. И еще делайте все, что в ваших силах, чтобы быть в этом лучшим, и всегда, ВСЕГДА стремитесь стать еще лучше.

Выбрав ключевое отличительное свойство, вы определили свою *область инноваций*, где будете последовательно стремиться к уверенности, что именно вы позволяете своим клиентам чувствовать себя лучше. И, стремясь к этому, они будут возвращаться к вам снова и снова.

Если вы — Wal-Mart, ваша *область инноваций* — *цена*. Чтобы попрежнему доминировать в отрасли, Wal-Mart должен неустанно поддерживать фокус на предоставлении лучшей цены. Если он соскочит с грузовика цен, то попадет в беду. Можете ли вы вообразить, что WalMart предоставляет, к примеру, удобную услугу проката фильмов, способную конкурировать с предложением Blockbuster и NetFlix, не думая при этом о выгодных ценах? А-а, подождите секунду: Wal-Mart делал это — и С ТРЕСКОМ ПРОВАЛИЛСЯ. Сервис Wal-Mart по скачиванию фильмов был запущен в феврале 2007 года, а к декабрю того же года уже «спекся», и этот провал был вызван тем, что Wal-Mart сфокусировался на *удобстве*, а не на *цене*.

Wal-Mart рос в геометрической прогрессии, потому что вначале ориентировался исключительно на самую низкую *цену*; все остальное, включая *качество* и *удобство*, было вторично. Даже могучий Wal-Mart мог бы погибнуть, если бы компания потеряла свой фокус и изменила *цене* в попытке улучшить другую *область инноваций*. Конечно, повышая *качество*, убедившись в лидерстве по критерию *цена*, можно добиться успеха.

McDonald's лидирует по критерию *удобство*. В тот день, когда компания начнет готовить бургеры на заказ (*качество*), она столкнется с неприятностями, потому что их придется дольше ждать, и *удобство* окажется под угрозой. А вот если она умудрится подавать приготовленные на заказ бургеры быстрее, чем сейчас — готовые,

тогда это будет настоящей победой. Какой бы вы хотели получить через те же пять секунд?

Mercedes лидирует в *качестве*. Можете себе представить, что Mercedes выпускает конкурента Toyota Corolla? Он проиграет, потому и не делает так.

Ресторан «Последнее прибежище Дика» в Южной Каролине также лидирует в *качестве*, но это, конечно же, не качество блюд. Скорее, это качество *опыта*. Официанты оскорбляют посетителей, высмеивают сделанные ими заказы и заставляют надевать дурацкие шляпы. Это точно не для тех, кто не способен от души посмеяться над собой. Но если вам нравится такая атмосфера, вы получите опыт высочайшего *качества*, не сравнимый ни с чем. Во многих ли ресторанах, получивших пять звезд за уровень сервиса и атмосферу, официанты непременно заявят вам: «И это все, что ты собираешься оставить мне на чай, дешевый ублюдок?»

Именно к *области инноваций* вы должны приложить всю свою энергию и изобретательность. Например, если ваша компания лидирует в *качестве*, вам нужно постоянно поддерживать фокус на повышении его уровня. Как только вы начнете игнорировать или снижать качество в попытке сэкономить средства или снизить цену, сделать продукт удобнее и так далее, вы пропали. Потребитель, купившийся на качество, немедленно это заметит, почувствует себя обманутым и, как это бывает обычно, либо уйдет сразу, либо начнет искать альтернативу.

«Британскую энциклопедию» постиг печальный конец, особенно учитывая то, что она была любимым американским символом. Верите или нет, но когда-то эти огромные книги считались удобным средством поиска информации. *Областью инноваций* энциклопедии было *удобство*, которое дошло до того, что ее продавали коммивояжеры, а доставка осуществлялась прямо к вам в гостиную. Но когда потребители уже вкусили повышенное *удобство* других энциклопедий, записанных на компакт-дисках, «Британника» продолжала просто печатать книги.

«Британская энциклопедия» не смогла остаться верной своей *области инноваций*, постоянно повышая ее планку. Ее быстро обошла Microsoft со своей Encarta на CD, в свою очередь позже уступив

Wikipedia. И все во имя той же *области инноваций: удобства*. Wikipedia подняла планку *удобства* так высоко (за счет мгновенного доступа к неограниченному объему информации), что просто не оставила Encarta никаких шансов. Еще она невероятно задрала планку по *цене* (доступ бесплатен) и *качеству* (база живая, она постоянно обновляется и улучшается). Не могу дождаться момента, чтобы увидеть, как Wiki надерут задницу. И поверьте мне, кто-то это сделает. Может быть, вы.

Какова ваша *область инноваций*? Сочетается ли она с вашими *непреложными законами*, с вашими внутренними правилами? Искренни ли вы?

Возьмите на себя обязательство лидировать в *качестве, цене или удобстве*, и убедитесь, что сфокусировали свое внимание только на чем-то одном. Не упускайте из вида две другие *области*, но никогда, никогда не изменяйте своей *области инноваций* с целью добиться идеала во всех трех. Когда прилежно и последовательно работаешь над повышением планки в своей *области инноваций*, эффективно конкурируя с самим собой, остаешься вне досягаемости для конкурентов.

Кто ваш идеальный покупатель?

Вы уже сильно углубились в книгу, но только сейчас в первый раз мы собираемся по-настоящему разобраться с вашими потребителями. Традиционные бизнес-тренинги и бизнес-логика утверждают, что при организации бизнеса с них надо начинать. Ошибки грубее быть не может. Создание компании связано в первую очередь с обслуживанием ваших потребностей, ваших убеждений и ценностей. К этому моменту вы уже должны очень хорошо знать себя и иметь ясное видение того, что вы хотите. (Если, конечно, вы выполняли задания, описанные в конце каждой главы!) Теперь вы готовы дать определение своего идеального потребителя.

Демография рынка, анализ трендов и прочие статистические показатели важны, но поверхностны. Они точно не обеспечат вам успешного старта. Как и во всем остальном, что касается бизнеса, начать вам нужно с понимания того, куда вы хотите попасть. В данном

случае вам нужно определить своего потребителя настолько хорошо, чтобы вы могли выдернуть его из многотысячной толпы.

Пол Шейтер мог бы разглядеть идеального покупателя в считанные секунды. Пол основал Hedgehog Leatherworks, ведущего поставщика кожаных изделий для выживания в суровых условиях (к вопросу об узкой нише!), и определил своего идеального потребителя в самом начале, после чего испытал феноменальный рост, так как *знал своих покупателей, как узор на собственных ладонях*.

Запустив бизнес из своей комнаты в общежитии, Пол вскоре понял, что его спорадические доходы обеспечиваются за счет очень широкого спектра покупателей. Среди них были военные, охотники, специалисты по выживанию, коллекционеры и множество вообще никак не определенных людей. Пол знал, что, скорее всего, не сможет работать со столькими типами потребителей, и однажды составил список из сотни прилагательных и описательных словосочетаний, которые определяли его идеального покупателя. Он выяснил ценности своих потребителей, особенно общие для всех них, а также то, как они выглядят, действуют и реагируют. Пол даже узнал, какие фильмы они больше всего любят.

Записав все эти подробности, Пол просто смотрел во все глаза и, заметив кого-то, кто подпадал под его описание идеального покупателя продукта Hedgehog Leatherworks, заводил с ним разговор. Не приходится сомневаться, что, точно зная, кого ищет, Пол быстро познакомился со множеством людей со сходными интересами и ценностями, и некоторые из них были очень влиятельными людьми в его рыночной нише. Они стали друзьями Пола и познакомили его с другими людьми с той же сферой интересов и ценностей.

Бизнес Пола оторвался от земли и пережил невиданный взрывной рост. Спустя два года после запуска Hedgehog Leatherworks стал признанным мировым лидером в производстве кожаных ножен высшего качества. У Пола сформирована лояльная клиентская база, покупатели заваливают его благодарностями и хвалебными отзывами. Для Пола стало настоящей проблемой справляться с этим потоком благодарностей. Вам бы эти проблемы, да? Пол Шейтер — Туалетнобумажный бизнесмен.

Вам тоже нужно знать своих потребителей с такой же степенью детализации — просто потому, что это облегчает их поиск, а также продвижение и продажу продукта. При определении своего потребителя ответьте на приведенные ниже вопросы. Вначале начните широко, но постепенно сужайте круги, чтобы точно описать потребителя, который был бы сильнее всего признателен вам за то, что вы предлагаете, больше всего был бы привязан к этому и получал бы от этого максимальную пользу. Конечно же, идеальный потребитель будет разделять ваши *непреложные законы* и чрезвычайно высоко ценить вашу *область инноваций*, а также станет верным поклонником ваших продуктов.

Этот список вопросов далеко не полный и является лишь точкой отсчета. Вам нужно задать исчерпывающее их количество. Вы выполните задачу определения идеального потребителя, когда сможете находить их в толпе людей по виду, повадкам, голосу, запаху и т. д. Если каждый человек в этой толпе — ваш потенциальный покупатель, ваше описание слишком широко. Но если идеальным потребителем является лишь один из тысячи, вы, вероятно, нашли свою нишу.

- Где они живут и почему? Что они любят? Почему?
- Что они ненавидят? Почему?
- Каково их любимое телевизионное шоу? Почему?
- Они вообще смотрят телевизор? Почему нет?
- Что их не заставишь делать?
- Что является наиболее важной частью их ежедневных занятий?
- Есть ли у них автомобиль, и если да, то какой марки и модели?
- Если у них есть машина, то насколько агрессивны они водят?
- Что их снова и снова бесит в вашей отрасли?
- Они состоят в браке или одиноки? Принадлежат ли они к сексуальным меньшинствам?

— Сколько им лет? На сколько лет они выглядят? На сколько лет они себя ощущают?

Узнайте все это лучше своих конкурентов, и вам будет легче находить потребителей. Когда они станут вашими покупателями, вы сможете лучше выстраивать с ними отношения. Они станут охотнее к вам приходить, вы сделаете их счастливыми.

И еще одна мысль напоследок: поймите, что при таком хорошем знании одной группы потребителей вы вообще не будете знать остальные группы. Некоторых людей вы можете по-настоящему расстроить. Это нормально. И даже желательно. Вам нужно добиться полярной реакции. Вам нужны клиенты, которые вас любят, и те, которые нет. Если вы столкнетесь с реакцией любовь/ненависть, вы поймете, что что-то собой представляете, поскольку ваша ниша вызывает у некоторых отторжение и дискомфорт. Более того, у тех, кто вас любит, появляется причина защищать вас, еще более углубляя свое обожание, ведь теперь у вас общий враг. Обслуживайте узкую нишу и обеспечьте себе рост методом исключения!

Подсказка ТББ

Конференц-связь. С помощью FreeConferenceCall.com можно организовать бесплатные переговоры до девяноста шести людей одновременно. Непревзойденное предложение!

Вы по-настоящему сильны в чем-то очень-очень небольшом

У многих предпринимателей есть привычка говорить «я могу это сделать»: всем и каждому, по любому поводу. Я называю это синдром «Я могу». Несмотря на то что это правда и вы действительно можете делать множество вещей, большинство из них вы делаете хреново. Все мы имеем природный талант лишь в нескольких областях и являемся середнячками или откровенно слабы во всем остальном.

Предпринимательское искусство заключается в том, чтобы вы изучили свои сильные стороны (как можно лучше) и в полной мере эксплуатировали бы их. Всеми остальными областями, в которых вы не так сильны, пусть занимаются другие люди, *обладающие* талантами именно в них.

Я признаю, что сказать это легче, чем сделать. На ранних стадиях запуска компании вам на самом деле придется делать все. Помимо экономии каждого цента вам нужно изучать требования вашего бизнеса. Со временем, когда вы начнете генерировать денежные потоки, вам нужно приглашать специалистов. Как только сможете себе позволить, обеспечьте себя персоналом или договоритесь с внешними подрядчиками, чтобы не заниматься тем, что потребляет большую часть вашего времени, и тем, где ваши способности хромают. Например, если вы не умеете удерживать внимание на деталях, как в случае с большинством предпринимателей, вам, возможно, захочется нанять хорошего бухгалтера на неполный рабочий день. Можно также договориться со службой персональных помощников, которые будут отслеживать расписание и выполнять несложные поручения.

Изучите области, в которых у вас есть природный талант. Это требует некоторого отрешения от текущего момента и объективного взгляда на ваши способности и опыт. Ответьте на следующие вопросы и выявите свои сильные стороны.

1. Чем вам с нетерпением хочется заняться? Если вы постоянно получаете от чего-то удовольствие, это может быть одной из ваших сильных сторон.
2. Какую деятельность вы откладываете на потом? Если вы регулярно избегаете выполнения каких-то задач — вероятно, это ваше слабое место.
3. В какой области вы очень легко обучаетесь? Если можете быстро вспомнить, это, вероятно, одна из ваших сильных сторон.

4. В каких областях вам все дается с трудом? Это почти наверняка ваши слабые места. Какая деятельность приносит вам удовлетворение, чувство победы и позволяет чувствовать себя лучше? Это, вероятно, ваши сильные стороны.
5. Когда от рулона остается всего три листочка, какой подход вам инстинктивно ближе? Посмеетесь ли вы над собой, справитесь при помощи необычных средств, станете звать на помощь, нырнете в душ или со словами «блин, да пошли они!» просто встанете и выйдете из туалета? Способ разрешения кризиса — также одна из ваших сильных сторон.

В любой жизненной ситуации мы пытаемся опереться на наши сильные стороны, и это *естественная* реакция. Но обычно это происходит на подсознательном уровне. Частенько мы позволяем логике изменить наш курс и начинаем делать то, что от природы нам чуждо. Мы сами себя загоняем в ловушку, пытаясь избавиться от слабостей, потому что разум говорит нам, что именно так мы и должны поступать. Прислушайтесь к своему внутреннему голосу, к своим эмоциям; если они положительные, естественные и правильные, почти наверняка вы на верном пути. Эмоции последовательно указывают вам на ваши сильные стороны. Опирайтесь на них.

Знайте, что у вас есть «сверхсила», в которой с вами никто не сравнится: вы заботитесь о своем бизнесе больше, чем кто-то еще. Ваша компания — это ваш ребенок, она — ваша миссия и ваше увлечение. Для некоторых ваших коллег это может быть просто работой. Они могут обожать и уважать вас, но по большому счету они просто работают у вас. Только на вас лежит ответственность за то, чтобы все действовало хорошо и двигалось вперед.

А теперь за дело!

Эти задания очень масштабны. Невероятно масштабны. И критически важны для вашего успеха. Для их выполнения вам даже может потребоваться дополнительное время, а ответы могут изменить вас, поскольку вы больше узнаете о себе и своей компании. Начните и

посмотрите, что вы сможете сделать за полчаса. Если у вас в распоряжении больше времени, постарайтесь сделать все.

1. Вернитесь к разделу с «Пятью уравнениями фокусирования» и прочитайте его еще раз. На основе уравнений определяйтесь с фокусированием, пока не отыщете нишу, в которой сможете доминировать и получать не менее пяти миллионов долларов не более чем через пять лет. Не пропускайте этот шаг!
2. Разработав свои *непреложные законы*, выберите *область инноваций*. Но прежде рассмотрите все возможные варианты.
3. Насколько хорошо вы знаете своего идеального потребителя? Составьте перечень характеристик, которые бы подробно описывали его, вплоть до нижнего белья. Прислушивайтесь к себе и старайтесь не анализировать этот список. Вы удивитесь, как много атрибутов удастся назвать с ходу.

Глава 5

Все дело в регулярности

Успех — это не разовое явление. Вы побеждаете не время от времени, вы поступаете правильно не время от времени — вы делаете это в нужный момент. Успех — это привычка. К сожалению, как и неудача.

Винсент Ломбарди

Сколько раз вы слышали о важности подробного бизнес-плана? Убедитесь, что составили прогнозную финансовую отчетность на десять лет вперед. Убедитесь, что можете вложить 100 миллионов долларов ради контроля над 0,1 процента рынка. Убедитесь, что у вас есть сильная управленческая команда с большим опытом успешных проектов. Убедитесь, что можете четко объяснить потребителям, что они получат по сравнению с имеющимся у них сейчас и почему. Всякий попытается вам рассказать о том, что если вы надеетесь хоть чего-то добиться, вам необходимо иметь ориентированный на успех бизнес-план. Ну вот, а я здесь для того, чтобы сказать вам: разработка бизнес-плана — это просто потеря времени.

Почти все бизнес-планы, которые я видел, были мучительно подробны и содержали такое количество цифр, от которых можно было ослепнуть, а еще описывали не относящиеся к делу темы и при этом поддерживались мифической «управленческой командой мечты», готовой работать бесплатно в течение шести месяцев. Но это как раз понятно, поскольку сделанные после шести месяцев прогнозы покажут, что каждый достоин зарплаты в миллион долларов. Ну да, так и есть.

Когда компания запущена и работает, бизнес-план редко достаивается взгляда, не говоря уж о его обновлении. Вместо этого он просто пылится на полке. Все на помойку! Все время, силы и деньги впустую потрачены на видимость работы. Даже если вы решите выбросить деньги на программное обеспечение по подготовке бизнес-плана, стремясь поставить этот процесс на поток, в итоге получите совершенно бесполезный документ.

Гораздо быстрее, чем любой бизнес-план, запустить свой бизнес вам помогут три простых документа. С этими убедительными документами ваш рост будет ограничен лишь вашей верой и фокусированием. Выкиньте свой бизнес-план прямо сейчас, потому что я готов объяснить вам силу трех листочков бумаги (трех документов): *плана процветания, квартального плана и ежедневных показателей.*

Не верите, что сможете планировать успешный бизнес, используя лишь эти три документа? Прочитайте Декларацию независимости, односторонний документ, который создал мощную свободную нацию и вдохновил весь остальной мир.

План успеха мусорщика на 1 миллиард долларов

Уборка мусора не самый гламурный бизнес в мире. Поверите ли вы, что летом 1998 года один человек мечтал о том, как он изменит мир, став мусорщиком? А ведь это правда, и зовут этого человека Брайан Скудамор из компании 1-800-GOT-JUNK, базирующейся в Ванкувере.

Эта идея пришла к нему во время рыбалки. Он думал о том и о сем, вспоминая свои последние десять лет жизни в качестве предпринимателя. Он построил за это время небольшую компанию по вывозу мусора, и она генерировала достойную, но скромную выручку в 1 миллион долларов в год. Достойную, но недостаточную. И вдруг его осенило.

Брайан бросил удочку и начал записывать свои ожидания от себя и своей компании. Не просто мечты или надежды, а реальное видение своего будущего. Он начал писать «Картину» — так он решил назвать текст, описывающий то, как должно выглядеть будущее его компании. Этот документ содержал самонадеянные утверждения, «нереалистичные» цели и завышенные ожидания. Но для Брайана он был чрезвычайно реальным. Каждый раз, когда Брайан его перечитывал, он чувствовал всплеск эмоций, а сердце начинало биться быстрее. Он снова и снова улучшал его. Всего за день Брайан подготовил документ, который был настолько убедительным для него,

настолько соответствовал его глубинным целям в жизни, что он понял: ему просто ничего не остается, как воплотить его в реальность.

Как и Декларация независимости, документ Брайана содержал идеальные заявления, которые для него были истиной. Он дал себе обещания, столь же оскорбительные для других, что и сделанные ранее группкой людей, объявившей о том, что разношерстная армия Соединенных Штатов даст отпор всей военной машине Англии.

Вернувшись после выходных в свой кабинет, Брайан уже имел в руках готовую «Картину», *план процветания*. Он немедленно начал действовать, и постепенно в его компании остались только те, кто верил в то же, у кого было то же видение. Неверящие пошли своим путем, их место заняли другие.

Пять лет пролетели быстро. Компания Брайана 1-800-GOT-JUNK увеличила свою выручку с 1 до 100 миллионов долларов в год. Это не опечатка: до 100 миллионов долларов. Его недавняя корректировка *плана процветания* такова: достичь выручки в 1 миллиард долларов к 2014 году. У меня есть ощущение, что это произойдет. Он абсолютно убежден в этом. Брайан Скудамор — Туалетнобумажный бизнесмен.

Создайте план процветания

План процветания — всеобъемлющий, никогда не меняющийся (но часто корректируемый) документ, который описывает, что собой представляет ваша компания. Это ваше письменное обязательство стремиться к ее целям, соблюдая на этом пути определенные стандарты.

План процветания заменяет наиболее сильную часть бизнес-плана, раздел, который часто игнорируют: он формирует фундамент веры в себя и вызывает энтузиазм у читателя. Но бизнес-план отправляется на полку и забывается. А ваш *план процветания*, поскольку находится перед глазами постоянно, снова и снова наполняет энергией. Он укрепляет веру. Он обеспечивает концентрацию на видении.

Разработка *плана процветания* — самый первый шаг в создании вашей компании. Его делают до ее юридической регистрации и даже до того, как вы придумаете ей название. Ваш *план процветания*

подробно описывает ваше видение компании. В нем определяется то, ради чего живете вы и ваш бизнес, все, за что вы выступаете. Откуда возьмется хорошее название, сильная маркетинговая идея или последовательность действий, если вы не знаете, куда направляетесь? Ниоткуда. Вот почему *план процветания* — это основной закон бизнеса.

Ваша компания создается для вас. Так важно понять это! И эта мысль так сильно отличается от всего, чему мы учились, что я должен повторить это еще раз. Ваша компания должна создаваться в первую очередь, главным образом и исключительно **ДЛЯ ВАС**. Потребители очень важны, но вторичны после ваших нужд, поскольку если вы не будете счастливы, то и они не будут тоже. Ваша компания зависит от эффективности коллег, но и они не смогут выкладываться полностью, если вы всего лишь несчастный сукин сын. *План процветания* пишется для вас, он воплощает ВАШИ представления о лучшем, счастливом, идеальном сценарии.

План процветания должен быть рожден изнутри. Он должен затрагивать вас на эмоциональном уровне, но не обязательно вызывать такие же эмоции у других людей. *План процветания* моей компании очень мощный, он обращается к моим эмоциям, и я безоговорочно верю в него. Но если вы прочитаете его, он вас может не убедить. Он может не увлечь вас за собой. Это классно, ведь вы — это вы. Что важно, так это то, что я чувствую в отношении моего *плана* и то, что я верю в него всей душой. Но, разумеется, если вы познакомитесь с этим документом и также поверите в него, мы сможем поговорить. И, возможно, станем отличными партнерами.

План процветания также является вашим заявлением для мира о ваших убеждениях и о том, как вы собираетесь следовать им. Некоторые люди их отвергнут, большинство окажется к ним равнодушно, но кому-то они покажутся убедительными. Люди, которых ваш *план* убедит, — это клиенты, коллеги, инвесторы и поставщики, с которыми вы сможете построить великое будущее.

Вот ключевые элементы рожденного изнутри, мотивирующего *плана процветания*.

Миссия в жизни. В чем состоит цель вашей жизни? Миссия не вашей компании, а ЖИЗНИ? Одно следует из другого, поэтому, как мы уже обсуждали в первой части, вначале выясните, к чему расположено ваше сердце. Потом поймите, как ваша миссия может выразиться в прибыльном бизнесе. Если вы посвятите себя неустанной работе над тем, что любите, с вашим бизнесом будут считаться.

Когда вы выясните *миссию в жизни*, вы, возможно, сформулируете девиз, ключевую фразу, которая определит вашу цель. А после этого к вам может прийти и название вашей компании. Главным в появлении всех этих компонентов является то, что они всегда должны четко резонировать с вами; не думайте ни о ком и ни о чем другом на этом этапе.

Определить *миссию в жизни* нелегко. На самом деле большинство из нас идет по жизни, не выяснив ее и даже не думая об этом.

Вот как это сделать. Во-первых, вы должны поверить, что у вас есть *миссия в жизни* (хотя вы можете обозначать ее другим словом), тогда сможете ее отыскать. Во-вторых, вам нужно ее отыскать. Вот несколько эффективных действий, которые можно предпринять.

1. Вспомните и задокументируйте всю свою жизнь с рождения и по сей день. Какие ее моменты были самыми счастливыми? Почему? Хотели бы вы повторения тех чувств и переживаний?
2. Составьте список прилагательных, которые вам хотелось бы слышать от людей, описывающих вас.
3. Попросите своих друзей назвать что-то, в чем вы однозначно лучше других.
4. Напишите некролог самому себе. Что бы вы хотели оставить миру после себя?
5. Поместите свою фотографию на обложку любимого журнала. Что это за журнал? Почему? Какой заголовок сопровождал бы

эту фотографию? Почему?

6. Если бы вас пригласили в качестве гостя или ведущего любого телевизионного шоу мира, что это была бы за передача? Почему? О чем бы вы говорили?
7. Какими десятью людьми вы восхищаетесь больше всего? Почему?
8. Составьте список из ста занятий, которые вам нравятся больше всего или которые вы хотели бы привнести в свою жизнь.
9. Что вас больше всего огорчает в мире? Есть ли у вас мысли о том, как это исправить? Что бы вы чувствовали, если бы смогли это сделать?
10. 10. Какой опыт вам всегда хотелось получить?

Предназначение. Когда вы выяснили, какова ваша *миссия в жизни*, необходимо определить свое предназначение. Это та «Картина», которую Брайан Скудамор написал в день рыбалки, или документ о видении, о котором говорят многие бизнесмены. Неважно, как вы его назовете. Ваше представление о том, чем должна стать ваша компания, должно быть кристально ясным. Это критично. Обозначьте дату в будущем, когда вы увидите, как ваша компания достигает своих наиболее весомых успехов. В моем случае я отмерил десять лет от того дня, когда писал об этом.

Думайте о своем *предназначении* в терминах конечных целей — ваших и вашей компании. Очень часто они связаны. Запишите их настолько подробно, насколько возможно, в том числе отметив то, как изменится ваша жизнь, когда эти цели реализуются. Как вы поймете, что достигли своих целей? Как измерите свой успех? В терминах выручки, признания бренда, доминирования на рынке или как-то совсем по-другому?

ВЫ ДОЛЖНЫ на 100% верить в свое *предназначение*. Если, описывая *предназначение*, вы зафиксируете даже очень амбициозные идеи, сделаете нереальные заявления или определите недостижимые цели, вы все же ДОСТИГНЕТЕ их при условии, что в глубине души искренне верите в это. Но если вы зафиксируете очень амбициозные идеи, сделаете нереальные заявления или определите недостижимые цели, веря, что они чересчур амбициозные, или нереальные, или недостижимые, шансов у вас не будет. Вернитесь к мольберту и пишите *предназначение*, пока сами не поверите в то, что получилось. Не переживайте о том, как вы всего этого добьетесь: через секунду я продемонстрирую вам способ. Просто поверьте, что это возможно, а еще лучше, что вполне возможно. Все должно работать на эмоциональном уровне. Вам нужно верить. И вера должна быть глубокой.

Область инноваций. Как мы уже обсуждали в предыдущей главе, ваша компания может лидировать только в одной *области инноваций*: *качество, цена* или *удобство*. Выберите ту категорию, которая вам кажется интуитивно правильной. Затем глубоко погрузитесь в эту категорию и точно определите, как вы собираетесь выделиться среди конкурентов. Есть ли зона, в которой вас просто не смогут тронуть? Что именно должны с жаром обсуждать потребители, говоря о вас? Это ваша *область инноваций*, и вы должны посвятить себя лидерству в ней на протяжении всего срока жизни бизнеса.

Если вы только что начали свое дело, выберите *область инноваций*, которая соответствует вашим сильным сторонам. Например, при наличии фантастической идеи о товаре, который играючи обойдет конкурентов, вы можете выбрать как *область инноваций качество*. Если вы знаете, что ваши хорошие навыки ведения переговоров помогут сократить издержки, можете выбрать в качестве *области инноваций цену*.

Непреложные законы. У вас есть определенные изначально присущие вам убеждения, которые не изменятся и которые нельзя и не следует менять. Такими мы родились, и с течением времени эти убеждения будут только усиливаться. Не все разделяют их, у некоторых из нас эти убеждения полярны. Записывая *непреложные законы* компании, имейте в виду, что они должны быть *вашими*

личными ценностями, а не разбавленной версией того, что, как вам кажется, хотят услышать другие.

Например, я верю, что прежде чем получить максимум от других людей, я должен сам дать им максимум. Я всегда говорю, что заинтересованность порождает заинтересованность. Лояльность порождает лояльность. И я верю в это. Время от времени я обжигаюсь, но в большинстве случаев — нет. Вот почему в мои ценности входят «Давать чтобы давать» и «М***кам вход воспрещен!».

У меня есть друзья, которые считают, что вначале должны увидеть проявление лояльности к себе, и лишь после этого отвечать взаимностью. Только став свидетелями безграничной лояльности по отношению к себе, они платят тем же. Иногда они обжигались в прошлом, исповедуя такую философию, но чаще всего — нет. В их ценности входит «Вначале заработай!» и «Давай, докажи!».

И кто же прав? Все! И это неважно. Все, что важно, — чтобы вы понастоящему верили в свои собственные *непреложные законы* и чтобы они по-настоящему соответствовали вашей природе.

Взгляните на свою жизнь, поговорите с друзьями и выполните упражнения по поиску своей *миссии в жизни*. Сформулируйте свои ценности. Я гарантирую, что вы всю жизнь прожили в соответствии с ними. Зафиксируйте *непреложные законы* в качестве правил, которых ваша компания всегда будет придерживаться, какими бы они ни были, каждый раз, в каждый момент времени.

Помните, ориентироваться надо не на «следует», а на то, что значимо для вас. Так что если люди говорят вам, что ваши *непреложные законы* невозможно выполнять, или что они дурацкие, или бесполезные, не слушайте их. Когда дела пойдут тяжело, или бизнес начнет быстро расти, или когда случится все одновременно, вы поймете, насколько они важны. *Непреложные законы* удержат вас на трассе, из них во время кризиса вы будете черпать силы, их вы будете использовать для того, чтобы быстрее принимать решения.

Сообщество. И вот наконец на этом этапе мы начинаем говорить о ком-то еще помимо вас! Ну, не совсем вообще-то. «Сообщество» — это люди, которых вы обслуживаете. Им вы будете передавать что-то, что на 100% отвечает ВАШЕЙ *миссии в жизни*, что на 100% двигает ВАС в направлении ВАШЕГО *предназначения*, что отличается от

остального, поскольку связано с ВАШЕЙ *областью инноваций*, и что соответствует ВАШИМ ценностям. Кто, черт побери, лучший потребитель этого, чем вы и люди, похожие на вас, и люди, которые хотят быть похожими на вас? Правильно!

Ясно, что вам проще всего общаться с людьми, разделяющими те же ценности, что и вы, и/или стремящимися быть как вы и/или хотя бы походить на вас. И теперь, когда вы знаете все о себе и о том, что вы хотите, какие люди сформируют сообщество, чьи нужды и желания вы сможете удовлетворить? Это люди, с которыми вам нужно говорить, кому продавать, кого обслуживать.

Помните, ваш *план процветания* не обязан быть реалистичным по сегодняшним меркам. На самом деле он совершенно НЕ должен быть реалистичным относительно того, что мы считаем истиной сегодня. Никто не верил в то, что человек будет ходить по Луне, это казалось невозможным, из разряда научной фантастики или сказок. И все же человек ходил по Луне. Так что думайте и мечтайте по-крупному и не позволяйте сомнениям по поводу того, как вы со всем этим справитесь, повлиять на ваш *план процветания*.

А теперь идите и напишите свой собственный *план процветания*. Поделитесь им с как можно большим количеством людей, чтобы повысить свою ответственность за результат. Держите его под рукой и пересматривайте каждую неделю. Хотя корректировать его вы можете постоянно, сущность *плана процветания* меняться не должна. Посетите сайт Туалетнобумажного бизнесмена (www.ToiletPaperEntrepreneur.com) и скачайте мой *план процветания*, который сможете использовать как образец при создании своего.

И еще одна, последняя, подсказка относительно *плана процветания*: знайте, что он получился, если, читая его, вы плачете. Да, вы. Ваша *миссия в жизни*, ваше *предназначение* — все это должно заставить вас всхлипывать, как младенца. И неважно, насколько вы огрубели: раскрытие вашего подлинного увлечения — дело эмоциональное. Вы НЕ закончили выполнение этого упражнения, если не размякли и не заплакали. Я не шучу. Сам хныкал.

Всегда идите галсами

Когда я в первый раз управлял яхтой, то получил урок настолько важный и так хорошо применимый к бизнесу, что выпрыгнул из лодки, доплыл до берега и начал его записывать. Яхту же отнесло на камни. Мне пришлось довольно много заплатить за ее починку, так что вам лучше тоже усвоить этот долбаный урок!

Управляя яхтой, яхтсмен должен знать, где он находится относительно его пункта назначения.

Он должен представлять, в какую сторону дует ветер, и помнить, что ветер иногда меняется. Наконец, он должен периодически проверять, не возникли ли на его пути препятствия в виде других судов, суши, лох-несского чудовища и так далее.

Располагая этой важной информацией, яхтсмен использует прием под названием «идти галсами», чтобы как можно быстрее попасть в пункт назначения. Он знает, что не сможет идти по прямой, этому препятствует постоянно меняющееся направление ветра. Вместо этого рисунок его движения будет зигзагообразным.

Движение галсами означает, что яхтсмен проходит короткое расстояние, максимально используя благоприятный ветер и избегая опасности. Потом он анализирует, где находится относительно пункта своего назначения, поправляет паруса, меняет курс и продолжает двигаться уже по отрезку «заг» своего зигзага. Пройдя небольшое расстояние, он снова определяет свое местоположение относительно пункта назначения и меняет курс. Постоянно рассчитывая свои координаты и пользуясь неизменностью конечной точки, он корректирует свои действия и вновь направляет яхту к пункту назначения. Яхтсмен знает, что не будет идти по прямой, но благодаря движению галсами быстро попадет в пункт назначения, независимо от направления, силы ветра и препятствий, которые возникают на его пути.

Двигаясь галсами в бизнесе, вы достигнете большого прогресса. Лучше всего помогает двигаться галсами в бизнесе *квартальный план*, который я вскоре коротко опишу. Пока запомним то, что двигаться галсами очень важно. Уделяйте внимание и перемещайтесь только короткими отрезками, лишь периодически сверяясь с конечной точкой назначения. Не заставляйте меня пожалеть о выкинутых напрасно деньгах на ремонт яхты.

Подсказка ТББ

Налаживание деловых связей. Отличной стартовой точкой могут быть форумы. Еще подумайте о блогах, можно и завести свой. Если вы хотите получить гибрид виртуальной реальности и старых добрых очных встреч, зайдите на [LinkedIn.com](https://www.linkedin.com). Присутствуйте там постоянно, сами станьте источником информации: такие люди выделяются и начинают зарабатывать.

Ежеквартальные галсы

Создав *план процветания*, вы заполучили жирный красный крестик, показывающий ваше место на карте путешествия вашей компании, и точное место, куда ей нужно попасть, а также правила, которых вы будете придерживаться на этом пути. Пришло время вывести ваш многообещающий бизнес в необъятный голубой океан, поднять паруса и отправиться к пункту назначения. Поскольку ваша компания движется в бурных водах коммерции, направление ветра будет постоянно меняться, на вашем пути возникнут помехи; неизбежны и встречи с вражескими кораблями. Стратегия заключается в том, чтобы безопасно плыть по волнам, постепенно приближаясь к цели. Стратегия заключается в использовании движения галсами.

Галсы в бизнесе означают, что вы намерены проходить в направлении пункта назначения только короткие отрезки, но наилучшим образом. *Квартальный план* — это одностороннее подробное описание того, что ваш бизнес должен обеспечить в следующие девяносто дней, чтобы пройти наибольшее расстояние в направлении вашего *предназначения*. В нем фиксируются три наиболее важные, всеобъемлющие цели, которых необходимо достичь в следующем квартале. Вы же знаете, что такое квартал? Если нет, посмотрите в словаре.

Искусство правильного движения галсами заключается в гармонизации скорости и расстояния. Бессмысленно бодро плыть в направлении, противоположном месту, куда вы хотите попасть, равно как и направлять яхту прямо к цели, но при этом стоять на месте. Вам

придется очень внимательно учитывать все факторы и находить нужный баланс расстояния, скорости и направления.

Вот разбивка процесса квартального планирования.

1. Даже если текущий квартал давно начался, составьте для него *квартальный план*, чтобы увидеть, к чему вы придете в его конце.
2. За две-три недели до конца квартала приложите все усилия к тому, чтобы подтянуть недоделки и убедиться в выполнении текущего *квартального плана*.
3. Достигнув целей квартала, внимательно перечитайте свой *план процветания*, чтобы понять, где вы находитесь относительно вашего *предназначения*.
4. Только после того, как получите подтверждение своего нынешнего местоположения и пересмотрите пункт назначения, приступайте к работе над планом на следующий квартал.
5. Завершайте этот процесс за несколько недель до начала следующего квартала. Повторяйте его ежеквартально. Поздравляю! Вот ваш бизнес и движется галсами.

Элементы *квартального плана* просты, но весомы. Идеальным будет посвятить себя достижению двух-трех крупнейших целей, которых реально достичь в этом квартале и которые значительно приблизят вас к выполнению *предназначения*.

Вот компоненты *квартального плана*.

Всеобъемлющая цель. Запишите *всеобъемлющие цели* квартала. Это крупные цели, которых вы намерены достичь к концу квартала, в результате приблизившись к своему *предназначению*. Цель — это не задача (в этом квартале будет много задач, связанных с достижением *всеобъемлющих целей*). Обычно в каждом квартале у вас будет три такие цели, например рост выручки, реорганизация или улучшение морального климата в коллективе.

Описание всеобъемлющей цели. Проясните свои цели, описав каждую из них в нескольких предложениях. И снова это не список задач, это просто полное описание того, что должно быть завершено в следующие девяносто дней. У каждого сотрудника должна быть возможность прочитать это описание и точно узнать, что именно должно быть сделано.

Задачи. Составьте список последовательных макрозадач, которые нужно решить, чтобы достичь определенной *всеобъемлющей цели*. Каждая из задач должна быть достаточно специфичной, чтобы можно было ожидать ясного и измеримого результата ее выполнения, но все же позвольте исполнителям проявить свободу и задействовать свои сильные стороны, работая над задачей. Я настоятельно рекомендую формулировать задачи, отвечающие критерию SMART: цель ее выполнения должна быть конкретной (Specific), измеримой (Measurable), достижимой (Attainable), контролируемой (Responsible) и определенной во времени (Time-specific).

S = Конкретная: цель должна быть достаточно детально сформулирована, чтобы можно было с уверенностью констатировать ее достижение. Конкретная цель отвечает на вопросы «кто?», «что?», «где?», «когда?» и «почему?».

M = Измеримая: с целью должен быть связан конкретный критерий для измерения прогресса в направлении ее достижения.

A = Достижимая: цель должна быть реалистичной. Если вы не уверены в том, что это возможно, вы ее не достигнете. Помните, упорный труд реалистичен.

R = Контролируемая: определите способы контроля, которые позволят вам не отклониться от курса при достижении цели.

T = Определенная во времени: цель должна иметь день и время достижения. Без временных рамок пропадают чувство срочности и мотивация на завершение задачи, поскольку цель в любом случае будет достигнута вовремя.

Цель. Установите реалистичные даты завершения каждой задачи, а затем убедитесь, что они выполнены вовремя. Пометьте завершенные задачи зеленым цветом и еженедельно анализируйте достигнутый прогресс.

Ответственный. Назначьте ответственного за выполнение задачи. Учтите две вещи: первое — ответственный может быть только один. Если за что-то отвечают несколько человек, все закончится тем, что они будут показывать друг на друга пальцами со словами «он сказал / она сказала». Второе: ответственный не обязательно выполняет соответствующую функцию. Это разные вещи. «Ответственный» — это тот, кто отвечает за результат, «последняя инстанция». Ответственный может делегировать свои полномочия частично или полностью, но когда запахнет жареным, это будет исключительно его проблемой.

Вот и все! Разработайте *квартальный план* для трех ваших главных целей в этом квартале, возвращайтесь к нему, отслеживайте его выполнение и постоянно руководствуйтесь им. Когда квартал закончится, эти цели будут выполнены, и вы перейдете к следующему плану, галсами двигаясь в сторону *предназначения*.

В Приложении вы найдете образец *квартального плана*.

Своим *квартальным планом* вам нужно делиться со всей компанией, но, в отличие от *плана процветания*, он является конфиденциальным и не подлежит распространению за ее пределами. Нет необходимости посвящать конкурентов в подробности ваших планов. Повесьте копию *квартального плана* на рабочем месте каждого сотрудника. По мере выполнения задач отмечайте их зеленым. Если они не выполнены — отмечайте красным. Если они выполнены с опозданием — желтым. Пусть буквально каждый в вашем офисе отмечает задачи на своем экземпляре *квартального плана*.

Насколько это важно? Критически важно! Любой сотрудник компании будет точно знать, что происходит с *квартальным планом*, и поскольку выполнение задач будет отмечено у каждого, они окажутся вовлеченными в них, даже если не участвуют в этом непосредственно. А еще никто не хочет видеть красных строк, так что вся команда будет стремиться сделать их зелеными!

Дополнительным бонусом выделения цветом становится то, что это очень простой и быстрый способ измерения вашего прогресса. Если у вас все отмечено зеленым, вы уверенно движетесь вперед и, вполне возможно, захотите в будущем установить более агрессивные цели. Когда большинство задач зеленые и есть лишь несколько

желтых, это отлично: вы все выполняете, и можно надеяться на успех. Красный цвет — табу. Или вы устанавливаете нереалистичные цели, или не готовы выполнять собственный план. Если вы видите красные отметки, вам нужно любой ценой устранить препятствия и проблемы в следующем квартале.

И не забывайте отмечать, что выполнили цели квартала. Награды не обязательно должны быть дорогостоящими и вообще иметь денежное выражение. Похвала и признание всегда радуют и всегда ничего не стоят. И хороший обед за ваш счет — тоже неплохая идея.

Подсказка ТББ

Компьютеры. Загляните в университетские общежития, интернет-кафе и к друзьям, которые могут разрешить поработать в их кабинетах вечером. А если вы важная шишка и у вас уже есть собственный ноутбук, вы можете воспользоваться бесплатным доступом в Интернет, который предоставляют многие из перечисленных здесь мест. Только сделайте одолжение, не качайте порнушку, а?!

Каждый день анализируйте свои показатели

Теперь, когда вы знаете пункт назначения и ведете к нему галсами свой корабль, вам нужно отслеживать текущее состояние дел. Что если у вас порван парус или большие волны повредили яхту, и она начинает наполняться водой? Вам нужно регулярно инспектировать и/или выслушивать доклад команды о состоянии дел. Никто не обещал, что поход будет легким!

Ежедневные показатели — это последний компонент, заменяющий никуда не годный традиционный бизнес-план. Ежедневные показатели — это несколько цифр, постоянно характеризующих здоровье компании, день за днем. Достаточен ли денежный поток? Ежедневные показатели это покажут. Хороша ли динамика продаж? Ежедневные показатели и это покажут. Значительно

упала производительность труда? Ежедневные показатели и это тоже покажут.

Создавая *план процветания* и разрабатывая *квартальный план*, определите от трех до пяти наиболее важных параметров, которые вы сможете анализировать каждый день, чтобы сохранять уверенность в планомерном движении. Каждый из *ежедневных показателей* должен выражаться одним числом и четко отражать прогресс в выполнении *плана процветания* и *квартального плана*. Если нужно, показатель может сравниваться с показателем предыдущего дня, чтобы можно было определить, достигнуто ли улучшение или, напротив, по сравнению со вчерашним днем ситуация ухудшилась.

Например, у всех наших клиентов есть такой *ежедневный показатель*, как объем наличности. Мы получаем это число путем деления суммы денежных средств, находящихся в распоряжении компании, на кредиторскую задолженность и обязательства по выплате заработной платы, которые подлежат погашению в следующие шестьдесят дней. Мы знаем, что когда это число падает ниже 1, наша ситуация с наличностью плоха. Когда объем наличности находится между 1 и 3, это показатель здоровья. Когда объем наличности превосходит 3, мы непомерно раздуты, тогда мы размещаем деньги на депозитные счета или делаем капитальные инвестиции. Каждый день это число и другие *ежедневные показатели* доводятся до всех сотрудников компании. Каждый день.

Цель *ежедневных показателей* — знать свой текущий статус и представлять будущие перспективы. Например, запас топлива — это *ежедневный показатель* для вашего автомобиля. Он показывает его текущее состояние (здоровье), а также сколько вы сможете проехать до того момента, пока у вас не кончится топливо. Ваш бизнес нужно контролировать точно так же.

Есть сотни вариантов *ежедневных показателей*: простой запрос в поисковой системе (да, это я так поддел Google) по словосочетанию «финансовые показатели» или «бизнес-показатели» даст вам еще столько же. Главная задача — найти простой показатель, который точно характеризует текущее состояние здоровья вашего бизнеса и предсказывает будущее ваших денежных средств, продаж и запасов. Другие важные аспекты, которые стоит отслеживать, хоть это и

гораздо труднее, — это удовлетворенность клиентов, моральный климат в коллективе и другие нематериальные аспекты бизнеса.

Вам не обязательно идти банальным путем. Вам нужны показатели текущего и будущего здоровья. И сделайте сбор необходимых данных как можно более простым. Например, в моей первой компании мы отслеживали объем новых звонков, поступивших накануне. Неважно, звонили ли нам поставщики, клиенты, потенциальные контрагенты или просто кто-то ошибся номером. Мы просто смотрели, сколько раз нам позвонили за день. У секретаря была кнопка, на которую она нажимала при каждом звонке.

А почему это так важно? Мы выяснили, что объем звонков связан с объемом продаж, поскольку со временем определенная доля позвонивших оказывалась потенциальными клиентами. А определенная доля потенциальных клиентов становилась реальными клиентами. И эти клиенты платили нам деньги. Так что каждый день мы отслеживали объем звонков. Со временем мы выяснили, что объем в 3000 звонков в течение 30-дневного периода означает примерно 150 тысяч долларов месячной выручки три месяца спустя. Это стало мощным индикатором, ведь мы могли предсказать объем наших продаж через три месяца всего лишь по телефонным звонкам. Можете себе представить, какую власть дает знание того, какими будут ваши продажи через три месяца? Вы можете спокойно подготовиться и лучше управлять своими денежными средствами. Вот какова сила показателей.

Одно замечание: *ежедневные показатели* будут меняться со временем, их можно пересматривать радикально, но обычно не стоит менять чаще раза в квартал. Как я уже сказал, *ежедневные показатели* должны соответствовать вашему *плану процветания* и текущему *квартальному плану*. Сразу после запуска бизнеса можно фокусироваться лишь на продажах, поэтому *ежедневные показатели* будут преимущественно касаться продаж. По мере роста и появления новых сотрудников ваши *ежедневные показатели* могут смещаться в сторону морального климата или производительности труда. *Ежедневные показатели* призваны отражать здоровье компании, а с течением времени вы захотите изучать различные части ее организма.

Ежедневные показатели — наиболее эффективный способ держать руку на пульсе вашей компании. Исследования показывают, что если фокусироваться на каких-то цифрах, то они обязательно улучшаются. Вот что значит держать руку на пульсе.

Повсюду золотые слитки

Во введении к этой книге я упомянул, что эмоции — ключевой фактор в отборе и сохранении информации. Хотя *ежедневные показатели* — мощный инструмент, вам и сотрудникам вашей компании поначалу, может быть, будет трудно пользоваться им регулярно.

В компании Lawline, предоставляющей возможность получить юридическое образование через Интернет, *ежедневные показатели* — на первом плане в мыслях каждого сотрудника. Почему? Потому что у них есть визуальное воплощение, которое каждый раз эмоционально воздействует на людей.

Президенту Lawline Дэвиду Шнурману пришла в голову идея мотивировать сотрудников, используя дисплей, на котором отображается штабель золотых слитков. Каждый золотой брусок означает 10 тысяч долларов годовой выручки. По мере роста продаж к этому штабелю добавляются новые слитки. Отличный образ, но гениальность идеи Дэвида вот в чем: каждый раз, когда выручка компании достигает одного миллиона, *каждому сотруднику компании вручают настоящий, твердый золотой брусок*. Вот это зримо! Вот это эмоции!

Дисплей с золотыми кирпичиками расположен в районе приемной Lawline, и сотрудники проходят мимо него несколько раз в день, что позволяет им почти постоянно быть в курсе значения выручки компании. Как такая система транслируется в холодную, твердую монету? С момента внедрения этого визуального и эмоционального напоминания о *ежедневных показателях* компания Lawline добилась роста выручки на 600 процентов! Дэвид приписывает существенную часть этого роста своему методу представления *ежедневных показателей*. Дэвид Шнурман — Туалетнобумажный бизнесмен.

Дорога в Альбукерке

Скажем, вы живете в Локо-Хиллз и хотите съездить в крупный город Альбукерке. Для начала вы бы, вероятно, точно узнали, куда именно в Альбукерке вам нужно попасть, поедете ли вы на машине или на автобусе, где остановитесь и по какой дороге отправитесь туда.

Планирование, необходимое для такой поездки, аналогично замыслу *плана процветания*. В нем описано транспортное средство (*миссия в жизни*), пункт назначения и время, которое, как вы считаете, потребуется для того, чтобы туда попасть (*предназначение*), дорога, по которой вы туда попадете (*область инноваций*), правила дорожного движения (*непреложные законы*) и люди, к которым вы едете (*сообщество*).

Когда вы выедете из Локо-Хиллз по старому доброму 82-му шоссе, то сможете видеть перед собой только следующий поворот. А когда вы едете, то 99 процентов времени смотрите сквозь лобовое стекло, принимая решения о том, как безопасно, быстро и не нарушая ПДД добраться до очередного поворота. Это аналогично замыслу *квартального плана*. Как и при управлении автомобилем, вам нужно сфокусировать внимание на отрезке дороги до следующего поворота, избегая препятствий, делая поправки на проблемы, большую часть времени внимательно глядя вперед и с нужным усилием нажимая на педаль газа.

Пока вы едете по 82-му шоссе до пересечения с федеральной автострадой номер 40, вы регулярно бросаете короткие взгляды на стрелку уровня топлива, спидометр и другие приборы, чтобы убедиться в том, что все в порядке. Если вы увидите, что бензин заканчивается, то остановитесь на заправке, чтобы залить полный бак. Это аналогично *ежедневным показателям*, с помощью которых вы постоянно проверяете уровень топлива, скорость и состояние здоровья вашего бизнеса в целом.

Используйте *план процветания*, *квартальный план* и *ежедневные показатели*, чтобы ваша компания непрерывно росла в правильном направлении. Этот метод в миллион раз эффективнее любого бизнесплана и намного динамичнее. Поразительно, как много вы

можете сделать при помощи трех листочков бумаги и нескольких цифр.

А теперь за дело!

Если вы прочитали всю главу, то, возможно, догадаетесь, в чем заключаются три шага, которые нужно сделать. Ваши «три листочка» — «живые» документы; позже вы всегда можете вернуться к ним и поправить их.

1. Если вы еще не закончили свой *план процветания* (а может, еще и не начали), напишите его. Помните, что он должен звучать очень ярко, иначе не сможет поддержать вас на первых трудных порах становления вашего бизнеса.
2. Потом набросайте *квартальный план*. Пусть он будет простым и реалистичным. Даже если до конца квартала осталось два дня, не ждите следующего. Вас изумит то, как много вы сможете сделать только потому, что скажете себе: «Я это сделаю».
3. Разработайте *ежедневные показатели* для вашего бизнеса. Думайте нестандартно, чтобы получить визуальный пример, который сможет мотивировать вас и помогать не сбиться с пути.

Часть третья

Действие

Одна доведенная до успешного завершения задача стоит полусотни незаконченных дел.

Малколм Форбс

Со стратегией покончили. Вы поняли крайнюю необходимость веры в себя и привели в движение шестеренки, с помощью которых ее удастся выработать. У вас есть план, и вы точно знаете направление движения. Вам известно, что вы будете делать в следующие 90 дней, чтобы туда попасть. Осталось только одно: пришло время начать представление. Пришло время действовать.

Поскольку вы все еще читаете эту книгу, я должен предположить, что вы серьезно настроены начать свой собственный бизнес или отыскать способ исправления дел уже работающей компании. Времена сейчас трудные. В любом случае вам придется принимать решения и совершать действия, новые для вас.

Даже несмотря на все ваши новые знания и инструменты ТББ, старые привычки сильны и притягательны. Привычные, регулярные, хотя и неудачные действия кажутся более безопасными, чем решительное движение неизведанными путями.

Пока мы не преодолеем себя, мы не узнаем, сможем ли летать. Но разве не лучше оставить знакомые ошибки позади, принять решение и все поменять, чем сидеть в стороне и гадать, сможете вы это сделать или нет? Не надоело ли вам наблюдать, как другие добиваются успеха, пока вы влачите посредственное существование? Которое пристало, так скажем, только недалеким людям?

Теперь ваш ход. Пришло время сделать решительный шаг к удивительной жизни предпринимателя. Пришло время преодолеть себя. Но не беспокойтесь: я здесь не для того, чтобы столкнуть вас в пропасть. Я планирую помочь вам перелететь ЧЕРЕЗ нее.

Глава 6

Ну что, готовы?

Бездельник, вставай, не растрачивай жизнь; в могиле еще отоспишься.

Бенджамин Франклин

Вначале позвольте развеять один устойчивый миф. Широко бытует неправильное мнение, что если вы не родились сразу с предпринимательским драйвом, то вам ничего не светит, или, по крайней мере, вам не светят те уровни, которых могут достичь прирожденные бизнесмены. Хотя я согласен с тем, что наши пристрастия присущи нам с рождения, но если что-то не обнаружилось в вас раньше, это не значит, что в вас этого нет. Ваш предпринимательский драйв может дремать где-то глубоко внутри, ожидая того момента, когда вы его раскроете.

Истина состоит в том, что к большинству людей предпринимательское вдохновение приходит как вспышка, в момент озарения, так сказать. Лично я испытал его через несколько лет после окончания университета, здорово напившись однажды. Неважно, когда к вам это придет: во время учебы, вскоре после ее окончания или когда вам уже девяносто лет. Важно начать действовать. Если же вы не начнете действовать, этот драйв уйдет в тень, но только затем, чтобы многие годы спустя вернуться и ужалить вас в задницу. Туалетнобумажный бизнесмен знает, что когда возникает потребность, нужно вставать и идти.

«Нет» — ваш путь к успеху

Пока вы не закроете одни двери, невозможно открыть другие! Быстрый рост бизнеса требует, чтобы вы говорили «нет» гораздо чаще, чем «да».

Задам вопрос парням: не хочу никого обидеть (слишком сильно), но какие девчонки самые желанные? Те, которых вам не заполучить, верно? Не те, которые вьются вокруг вас. Вы чертовски уверены в том, что не хотели бы надолго связать свою жизнь с кем-то из этих

случайных цыпочек. Кто знает, чем (и с кем) она будет заниматься за вашей спиной? Не говоря уж о том, что можно подцепить какую-нибудь серьезную заразу.

Вероятно, это верно и с точки зрения девчонок? Вам нужен отличный, уверенный в себе и преданный вам парень, который всегда будет рядом, а не тот, кто увивается за каждой юбкой. Знаю, знаю, некоторым людям нравится «приручать» плохих парней или девчонок, но сколько было случаев, когда таких отношений хватало надолго? Ноль, вот сколько.

Так хотите ли вы прослыть в отрасли «проституткой», готовой выполнить любой проект для кого угодно за любые деньги только потому, что полагаете, будто для роста нужно быть все время занятым? Будьте избирательны, иначе потеряете репутацию, и ни один порядочный бизнес или партнер не согласится лечь с вами в постель. Отвергайте проекты, которые больше подходят другим и не соответствуют вашим убеждениям, отраженным в *плане процветания*. Чтобы расти, начните говорить «нет».

Если клиент недоплатил вам, запросил слишком многого, воспользовался преимуществами за ваш счет, несправедливо надавил на вас, выжав все соки, или просто недооценил вас, проблему решать вам, не ему. Вы должны дать себе слово в этом году говорить «нет» всем таким паршивым клиентам, отстойным проектам и «кривым» возможностям. Seriously, встаньте с колен прямо сейчас, посмотрите в небо и поклянитесь себе начать говорить «нет». Не бойтесь, никто вас не видит. Сделали так? Нет?! Отлично! Вы учитесь говорить «нет». А если вы выполнили это маленькое упражнение, начните читать эту часть заново. Вы явно не выучили урок. Вы, вы. Да-да, вы!

Слово «нет» — это отражение вашего абсолютного фокусирования. Если вы до сих пор не уяснили это, я буду снова и снова заталкивать вам в глотку: *ваш успех полностью зависит от фундамента веры в себя, постоянного фокуса и действий, предпринимаемых вами в соответствии с этой верой и фокусом.*

Когда запускаешь и развиваешь бизнес, тебя окружает все больше несущественных мелочей, отвлекающих внимание, — от чтения новых писем, приходящих каждую секунду по электронной почте (и кликанья сотню раз в час на кнопку «Доставить почту» просто для проверки), и

непрерывного мелькания мгновенных сообщений до «прорабатывания возможностей», которые находятся за пределами вашей ниши, и организации абсолютно бесполезных совещаний — «убийц времени». Вам нужно говорить «нет» всей этой ерунде и фокусироваться на том, что важно.

Еще клево то, что когда каким-то людям отказываешь, их голод только возрастает. Они хотят то, чего не могут получить. Классический пример — потребление алкоголя подростками. В обладании тем, что тебе иметь не положено, есть особый шик. Поэтому, хотя продажа выпивки лицам, не достигшим 21 года, и запрещена законами США, на долю подростков приходится значительная доля потребляемого алкоголя. Занимаясь собственным бизнесом, вы убедитесь, что некоторые клиенты, получив отказ, возвращаются с новым, более интересным предложением, и тогда вдруг замечаешь, что радостно отвечаешь им «ДА».

На успехи самых выдающихся современных компаний гораздо больше повлияли ситуации, когда они говорили «нет», а не «да». Задумайтесь об этом на секунду. Дайте этой мысли укрепиться. Если вы нервничаете, я могу вас понять. Когда только начинаешь свое дело, может показаться идиотизмом отказывать кому-то. Как вы предполагаете вырастить бизнес, если отталкиваете от себя людей?

Два года я был членом совета Организации молодых предпринимателей и отвечал за рост количества членов ее регионального отделения. По итогам обоих лет я получил награду за то, что это отделение входило в тройку самых быстрорастущих отделений в мире (из 100). Предыдущие десять лет количество членов увеличивалось примерно на 0,5 процента в год. Я разогнал эту величину до 75 процентов в год.

Знаете, чем я отличался от своих предшественников? Я говорил «нет». Я ограничил возможность членства, говоря потенциальным участникам, что для вступления в организацию им придется пройти процесс утверждения. Вначале я отказывал всем, и те, кого в итоге приняли, дожидаться не могли того момента, когда смогут заплатить членские взносы. Вот какова сила слова «нет».

Подсказка ТББ

Телефон. Пользуйтесь IP-телефонией. Это телефоны, подключенные к компьютеру, или независимые аппараты, которые используют для звонков Интернет. Skype.com — один из лучших сайтов, при этом звонки между абонентами Skype бесплатны.

Список «Топ-9»

Простым «нет» президент почтенной двадцатипятилетней компании Buy-Rite, Inc. Джо Спано оживил ее стагнировавший бизнес и за два года увеличил выручку на 60 процентов. То, что он сделал, было несложно, весь план уместился на одной доске для презентаций. Стратегия Джо не стоила компании ни цента, просто понадобилось изменить способ мышления.

Все началось тогда, когда Джо осознал, что его команда находится в постоянной гонке, пытаясь удовлетворить потребности сотни ключевых клиентов и при этом идя вразрез со своими убеждениями. Хотелось сделать больше и быстрее, но при наличии стольких приоритетных клиентов это не работало. Джо понял, что нельзя иметь сто ключевых клиентов. Это все равно что сказать «у меня сто лучших друзей». Так просто не бывает.

Джо и его коллеги немедленно приступили к действиям, разработав стратегию ранжирования клиентов, основанную на трех простых вопросах:

— приносит ли уже клиент значительную годовую выручку или, если нет, имеет ли реальный потенциал для этого?

— готов ли клиент регулярно и часто общаться с Buy-Rite для обсуждения своих потребностей?

— обеспечит ли его включение в список ключевых клиентов значительную синергию с учетом потребностей остальных контрагентов компании?

Пользуясь этими тремя вопросами первостепенной важности, команда Джо отсортировала список из сотни ключевых клиентов, ужав

его до девяти. Список «Топ-9» повесили на каждом без исключения рабочем месте в каждом кабинете, от приемной до генерального директора. Buy-Rite обязалась делать все возможное, чтобы говорить «да» всем запросам клиентов из «Топ-9».

Еще важнее, что они говорили «нет» всем остальным клиентам каждый раз, когда нужды этих клиентов не на сто процентов соотносились с нуждами участников «Топ-9». Вот как говорил об этом Джо: «В основном мы выстроили свой бизнес вокруг потребностей девяти клиентов, а не всех потребителей вообще. Мы стали по-настоящему *ориентированными* на клиентов. Все остальные покупатели стали лишь расширением списка „Топ-9“. Если они были против этого, мы их теряли — и мы были готовы это принять».

В течение месяца с момента внедрения новой стратегии BuyRite заменил одну компанию из списка «Топ-9», и это была не просто компания. Это был Wal-Mart. Да, крупнейшая розничная сеть в мире перестала считаться одним из девяти важнейших клиентов Buy-Rite потому, что не соответствовала требованию номер два (коммуникация).

После того как Buy-Rite сказала «нет» большинству и «да» небольшому меньшинству, ее выручка стремительно взлетела. Но это еще не все. Выгоды для клиентов из списка «Топ-9» были столь ощутимыми, что оказали воздействие и на остальных: те стали покупать больше, что привело к 10-процентному росту выручки от этого сегмента потребителей.

Больше всего впечатляют последствия для прибыли компании. Новый образ мышления привел к росту чистой прибыли на 250 процентов. Это гора звонкой монеты. С этим новым образом мышления бизнес просто расцвел. Расцвел на самом деле, без дураков. Когда-то стагнировавшая компания Джо достигла выручки в размере 19 миллионов долларов спустя всего лишь два года после внедрения стратегии «Топ-9» и замахнулась на 25 миллионов к концу третьего года, когда была куплена одной из инвестиционных групп, ориентированных на быстрорастущие компании.

И весь этот успех обязан слову «нет». Джо Спано — Туалетнобумажный бизнесмен.

Обратная сторона

Опыт стал естественным способом изучения результатов, которые мы можем получить, действуя тем или иным образом. Опыт является бесценным активом во многих жизненных ситуациях. К примеру, прикосновение к раскаленному утюгу. Дотроньтесь до него хоть раз сами или станьте свидетелем того, как это сделает кто-то другой, и ваш опыт совершенно точно будет подсказывать вам, что надо избегать таких ситуаций. И это хорошо. Но у опыта есть и обратная сторона. Мы прогнозируем результаты, опираясь на собственный опыт, хотя на самом деле те же результаты могут никогда больше не повториться. Несмотря на то, что наш опыт говорит об опасности, ее может не быть вообще. Опыт больше десяти лет не позволял мне съесть гренку! Опыт может остановить вас еще до начала движения.

Опасность прежнего опыта ведения бизнеса в том, что он может затмить ваше видение и привести к использованию устаревших стратегий, в то время как в реальности вам нужен новый подход. Подобно леммингу, вы даже на краю гибели прислушиваетесь к своему опыту и фундаментальным понятиям бизнеса.

В бизнесе все меняется настолько быстро, что если вы станете полагаться на опыт даже пятилетней давности, мир мгновенно обойдет вас на несколько кругов. Предприниматели, которые осознали ключевые принципы бизнеса и жизни и придерживаются их (например, «относитесь к людям так, как вы бы хотели, чтобы люди относились к вам»), преуспевают, поскольку принимают решения, основанные на своей системе ценностей, а не на всемогущем долларе или мнении «экспертов». Те предприниматели, которые придерживаются жизненных принципов и постоянно подстраиваются под неуловимую динамику бизнеса, добиваются *невероятного*, стабильного успеха.

Никогда раньше не создавали компанию? Пришли к этому без предубеждения? Нет ориентиров для оценки достигнутого прогресса? Благодарите Бога! У вас есть шанс сделать дело.

Нет опыта

Если бы вы на самом деле знали все, что от вас ожидают и что требуется для начала собственного дела, вы были бы достаточно умны для того, чтобы от этого отказаться. О чем пожалели бы потом.

Представьте, что отцы-основатели Соединенных Штатов обдумывали бы все аспекты и планировали бы каждую деталь американской войны за независимость. Если бы они внимательно поразмыслили, то наверняка решили бы, что глупо даже пробовать.

Смотрите: у британцев армия была гораздо больше, их солдаты были гораздо лучше экипированы, у них была куча денег, огромный опыт ведения военных действий и мотивация сохранить нас в подчинении короля. По сравнению с ними у нас вообще не было армии, ее нужно было создавать; у нас не было ни формы, ни снаряжения, идею поддерживало не так много людей, у нас не было своей валюты, и это была наша первая война.

А теперь давайте посмотрим внимательнее. Нам нужно напасть на британцев здесь, переместиться в другое место и снова атаковать. Мы будем делать совершенно безумные вещи вроде переправы через ледяные реки, нападений на британцев на Рождество и позволим неопытному генералу (по имени Джордж) командовать в ходе множества сражений. По мере развития событий нам нужно будет убедить другие страны помочь в нашей борьбе. Если мы победим, то Джорджу придется стать президентом, а не королем, и передать часть власти другим людям. А потом, когда все закончится, нам нужно превратить Англию в вечного главного союзника. Могут ли друзья драться насмерть, до победного конца?

Если бы они на самом деле начали погружаться в детали и размышлять над каждым шагом, который следовало определить, надежды на победу не осталось бы, битва была бы проиграна, не начавшись. Но поступить так было бы разумно.

Вместо того чтобы разрабатывать план, отцы-основатели имели кристально ясное видение и четкую цель Декларации независимости, которую написали в самом начале войны и использовали для привлечения на свою сторону людей, разделявших те же самые ценности. Этот документ, это окончательное обязательство и дало возможность Америке надрать врагам задницу.

Американцы начали от основ и смело прошли через весь этот переменчивый, динамичный процесс. После каждой победы и каждого поражения их краткосрочный план корректировался с учетом предполагаемого будущего. Успех стал следствием простого планирования, четкого фокуса и быстрой стрельбы.

Невозможное стало очень возможным потому, что отцы-основатели не задерживали внимания на том, что им не нужно было знать. У них не было опыта. И слава Богу. Познание, корректировки и изменения — все по мере продвижения вперед. Единственной константой было их видение.

Подсказка ТББ

Автоматизация маркетинга/продаж. Даже если вы единственный продавец в своей компании, вы можете выглядеть гораздо серьезнее. Причем бесплатно. Попробуйте Zoho CRM. Компания предлагает бесплатный пакет, если у вас не более трех пользователей. Он может стать идеальным средством конкуренции с большими парнями.

Не все необычное считается извращением

Этот заголовок — натяжка. Хотел поиграть словами. Когда я использую слово «извращение» в этом контексте, я имею в виду вовсе не то, что обычно. Ясно? Хорошо. Тогда к делу, извращенцы.

Не так давно мой отец решил выложить плиткой кухню. В целом это был относительно несложный проект, если не считать пары углов. Стадия планирования вышла за рамки нескольких часов и растянулась на несколько дней. Потом его инженерный мозг переключился на более высокую передачу, и дни превратились в недели — шло детальное изучение проблемы. Он хотел убедиться, что учел каждый элемент, и даже сделал пробную выкладку в гостиной, используя схему кухни в натуральную величину.

Каждый день его планирование становилось все более и более изоощренным. Решение одной небольшой проблемы порождало две новые микрокорректировки. Эти корректировки приводили к следующим изменениям.

И вот наконец пришел день укладывать плитку. Угадайте, что произошло? Правильно! Она не подходила. Углы были измерены не совсем точно, и ему пришлось остановиться и начать все сначала. Но на этот раз он действовал в рамках очень простого плана и обошелся без детальной пошаговой схемы.

Когда я заговорил с отцом о неудачном проекте, он преподавал мне урок, который я никогда не забуду. Он сказал: «Я перемудрил». А потом назвал меня носатым ублюдком. Он переживал по поводу этой ситуации, которая стала результатом чрезмерного внимания, чрезмерного обдумывания. Бесконечные возможности сверхпланирования извратили его первоначальную цель, не позволив ее достичь.

Здесь есть небольшой парадокс. Процесс работает правильно, если вначале делают, а потом планируют. Первоначальный прорыв часто обеспечивается не столько планированием, сколько работой. Первоначальный прорыв часто основан на динамическом внесении изменений и улучшений в процессе движения вперед. Только после того, как вы успешно завершите этот процесс, придет время погрузиться в детали. Почему после? Потому что теперь вам нужно сделать его повторяющимся, вам нужно убедиться, что его можно выполнить точно так же, каждый раз в соответствии с теми же стандартами. Он должен стать измеримым. Когда что-то или кто-то начинает повторять процесс вместо вас, вашей задачей становится постоянный контроль и его совершенствование.

Да, дьявол скрывается в деталях, но если вы сконцентрируетесь на них и попытаетесь предусмотреть все, то столкнетесь с дьяволом времени. Так что когда речь идет о прогрессе, набросайте примерный план для первого раза, но не пытайтесь оценивать мелочи на незнакомой территории. Используйте опыт, чтобы учиться и совершенствоваться. А потом вникайте в детали для следующего раунда и разрабатывайте повторяющийся процесс.

Знает кто-нибудь хорошего плиточника?

Сожгите корабли

Этой истории много веков. Не знаю, правдива ли она, но в ней заложен важный урок.

Молодой полководец накануне решительного сражения хотел быть уверенным в победе. Поражение привело бы к гибели его армии и трагическому окончанию войны. Положение усугублялось тем, что полководцу противостоял противник, значительно превосходящий его в числе, занимавший оборонительную позицию (часто это обеспечивает превосходство в битве) и имевший преимущество в снаряжении.

Непреклонный полководец посадил солдат на корабли, привел их к вражеским берегам и высадился на берег с людьми и оружием. А потом приказал сжечь корабли, на которых они только что приплыли. Перед сражением он обратился к солдатам с такими словами: «Видите, как пылают наши корабли? Это значит, что мы покинем эту землю живыми, только если одержим победу! У нас нет выбора. Мы или победим, или погибнем!».

Они победили.

Занимаясь бизнесом, вы должны вести себя так же. Нужно отсеять все альтернативы и посвятить всего себя успеху вашей новой компании. Сожгите все пути к отступлению: тем самым вы сфокусируете свой ум и тело на движении вперед. Это важно для успешного старта. Сожгите свои корабли. Ну, конечно, если только вы не продаете яхты.

А теперь за дело!

По сравнению с двумя последними наборами практических шагов эти три упражнения будут легче легкого! Думаю, понадобится максимум двадцать минут.

1. Вспомните моменты в своей жизни, когда вы сказали «да», хотя следовало бы сказать «нет». Насколько другой была бы ваша жизнь сегодня, уступив вы внутреннему чувству?

2. Определите своих ключевых клиентов, которые обеспечивают большую часть вашей выручки и с которыми приятно иметь дело. Как вы могли бы реструктурировать свой бизнес, чтобы иметь

возможность говорить «нет» тем, кто не является вашим ключевым клиентом или не отвечает вашему *плану процветания*?

3. Когда неопытность становилась ценным активом в вашей жизни и бизнесе? Когда она приводила к увеличению обязательств?

Глава 7

Не тяни, слезай с унитаза

Видите ли, в жизни множество людей знают, что делать, но мало кто делает то, что знает. Знания недостаточно! Вы должны действовать.

Энтони Роббинс

Когда доходит до дела, урок может быть только один. Начните сейчас. Лучше не скажешь. Начните сейчас! Начните сейчас! Начните сейчас! (Да, это я топаю ногой, как капризная девчонка.)

Обычно люди много разглагольствуют о бизнесе и предпринимательстве, но продолжают влачить унылое существование, так ничего и не предпринимая. Это и отличает мужчин от мальчиков, а женщин от девочек. Вам придется действовать. Вам придется получать удовольствие от возможности неудачи, ведь это трамплин для успеха. Единственная истинная неудача — это так никогда и не попробовать, и тот, кто отказывается от попытки, просто глуп.

Колин Пауэлл как-то поделился знанием, которое может пригодиться всем нам, — формулой для определения того, когда начинать действовать. Упрощенно говоря, он пользуется критерием P , значение которого должно быть в диапазоне от 40 до 70, где P — это вероятность успеха и объем доступной к настоящему моменту информации. Если имеется от 40 до 70 процентов знаний, а вероятность успеха не ниже 40 процентов, вы находитесь в точке принятия решения о начале действий. Прислушайтесь к своим чувствам — и немедленно действуйте.

Это значит, что вам следует всегда иметь достаточно информации в поддержку своей теории, но если сидеть и ждать, когда будет собрана вся информация, а вероятность успеха достигнет 100 процентов, будет слишком поздно.

Секрет секрета

Видели фильм *The Secret*? Это документальная лента, посвященная таинственным законам притяжения^[5]. Отличный фильм! Если еще не видели, бросайте книжку и идите смотреть прямо сейчас.

Я верю в то, что законы притяжения существуют и работают, но, черт возьми, в них не учитывается компонент действия. Интересно, сколько людей сидит на диванах в ожидании денег, любви и славы, при этом не пошевелив и пальцем ради всего этого? Без сомнения, это глубоко несчастные люди. Будьте уверены, если вы сфокусируетесь на чем-то, решение непременно придет. Проблема только в том, чтобы сформулировать мечту, слепить желанный образ, все взвесить, все сделать и тем самым воплотить мечту в действительность.

Вот секрет *The Secret*: когда вы по-настоящему хотите чего-то, по-настоящему чем-то увлечены, тогда работа, которую нужно проделать для того, чтобы это получить, приносит удовольствие, наполняет энергией и/или кажется легкой. Когда вы делаете то, что вам нравится делать, добиваясь желаемого, все действия представляются очевидными. Часто самое сложное — это начать.

Если у вас уже есть убеждения и фокус, последним ингредиентом становится действие. Не переживайте о возможных ошибках. На самом деле чем больше вы их сделаете, тем большего прогресса достигнете. Только не наступайте на одни и те же грабли. Конечно, и каждый успех тоже означает прогресс. Единственный способ *не* прогрессировать — это сидеть на месте и ничего не делать. Так что радостно принимайте свои ошибки и учитесь на них. Празднуйте успехи и учитесь в следующий раз легче их добиваться. Ошибки — это хорошо, успехи — отлично, праздность — грех.

Подсказка ТББ

Персонал. Некоторые пенсионеры готовы работать только для того, чтобы было куда пойти. Вы не поверите, сколько людей хотят работать на добровольных началах, лишь бы иметь какое-то занятие и получать от него удовольствие. *Поспрашивайте:* готов поспорить, что ваши мама, папа или дядя Билли не откажутся вам немного помочь. Или наймите стажеров, жаждущих поработать. Летом студенты мечтают о жизненных

университетах, стремясь на стажировку в компании той отрасли, в которой будут работать после окончания вуза. Проверьте это.

Подсказка на случай, если вы еще не начали

Мало знать, что нужно начать действовать. Нужно действительно начать. Даже если ваши действия поначалу будут не слишком продуктивными, вы, по крайней мере, уже будете что-то делать. Болтовня об идеях и мечтах не в счет; поднимите свою задницу — и вперед. Вот несколько хитростей, которые помогут вам в этом.

Зафиксируйте необходимые действия. Записывайте мысли о том, что вам нужно делать, по мере того как они приходят вам в голову. Наличие списка дел успокаивает. Это само по себе поможет сфокусироваться и приступить к действиям.

Расставляйте приоритеты. Многие из ваших дел незначительны, с каждым из них можно быстро справиться, но все вместе они поглощают все время, оно словно стирается, и до настоящих действий дело не доходит. Вначале расставьте приоритеты, составив список важных дел, а всю мелочь сгруппируйте так, чтобы позднее справиться с ней одним ударом. А еще лучше иметь того, кто сделает это за вас.

Избегайте дублирования. Иногда я расставляю приоритеты и понимаю, что несколько задач — это просто небольшие вариации одного и того же. Если дублирование налицо, я сливаю задачи вместе и приступаю к работе. Есть ли у вас задачи с одинаковыми определенными действиями? Если да, выполните их за один раз.

Двухминутные дела делайте сразу. Иногда задача так проста и легка, что на ее формулирование на бумаге и присвоение ей приоритета требуется больше времени, чем на выполнение. Если у вас есть дела, которые точно можно завершить за две минуты, делайте их сразу. Не теряйте время, пытаясь систематизировать такие задачи.

Избавьтесь от «пожирателей времени». Некоторые задачи просто не стоят потраченного на них времени. Вычеркните их из

списка и забудьте о них. Не делегируйте их другим, чтобы не тратить времени коллег. Потеря времени — она и есть потеря времени.

Концентрируйтесь на одной мысли. Освободитесь от беспорядочно клубящихся в голове мыслей, остановитесь на минуту и сфокусируйтесь на одной вещи. Думайте о ней снова и снова, и решение придет. Это не так трудно, как кажется. Бывало ли так, что какая-то мелодия крутится у вас в голове и избавиться от нее невозможно? Это потому, что вы очень внимательно ее слушали, повторяли про себя и сконцентрировались на ней невероятно.

Закройте электронную почту. Это одна из моих самых больших проблем. Я настроил проверку электронной почты раз в три часа, тем не менее ловлю себя на том, что проверяю ее каждые десять секунд. Проверяйте почту дважды в день — в обед и вечером. В промежутках закрывайте программу. Лишайте себя доступа к почте. Так вы успеете сделать гораздо больше. По себе знаю.

Делегируйте. При любой возможности передавайте работу, в которой сами не сильны, тем, кто выполняет ее лучше. Это не значит перекладывать свою ответственность на других; это лишь означает, что вы передаете кому-то еще обязанности по выполнению задачи. Вам по-прежнему нужно следить за прогрессом, но вам не нужно делать что-то самому или руководить на микроуровне. Делегируйте все, что возможно, не отрекаясь ни от чего.

Ответственность перед другими. Когда результат задачи нужно передать третьей стороне, это поддерживает в тонусе. Поэтому связывайте задачи с их результатами. Когда от вас зависят другие, вы все сделаете. Зафиксируйте крайний срок и обратным отсчетом определите, в какой момент нужно выполнить определенные действия, чтобы исполнить свои обязательства. И приступайте к делу. Ваша ответственность перед кем-то еще точно заставит вас двигаться вперед.

Повышайте управляемость. Некоторые задачи слишком масштабны, чтобы можно было сесть и выполнить их за один раз или хотя бы за короткое время. Такие крупные задачи нужно разбивать на небольшие кусочки, с каждым из которых можно быстро справиться. Действовать намного легче, если вы видите весь этап; по его завершении при необходимости можете сделать перерыв, а потом

приступить к следующему. Я как-то спросил нейрохирурга, насколько трудна его работа. Он ответил, что операцию на мозге может провести каждый, настолько это простой процесс. Единственная сложность состоит в том, чтобы каждый из пятисот простых шагов выполнить полностью и в правильной последовательности.

Делайте перерывы. Когда вы приступите к активным действиям и будете вдохновенно работать, расправляясь с делами, то в какой-то момент обязательно почувствуете усталость. Вы начнете терять фокус, продуктивность снизится. Это нормально. На самом деле это более чем нормально. Это сигнал сделать перерыв. Так сделайте его, этот перерыв.

Двигайтесь рывками. Многие люди действуют эффективнее, когда работают в течение короткого времени, потом отдыхают, потом снова приступают к делам. Попробуйте и вы. Начиная трудиться над задачей, обещайте себе делать перерывы при необходимости и возвращаться к работе сразу по окончании перерыва.

Вознаграждайте себя. Когда я заканчиваю какую-то задачу, мне нравится вычеркивать ее из списка дел. Когда я смотрю на него, то сразу вижу, как много дел я переделал. Это прекрасное чувство — завершить столь много. Иногда я делаю себе какой-нибудь подарок. Независимо от того, что работает в вашем случае, делайте это. Нужно обязательно вознаграждать себя.

Сделайте неудачу очень болезненной. Вы не схватите утюг, зная, что чертовски сильно обожжетесь. И выполните задачу, если ее невыполнение приведет к таким же тяжелым последствиям. Поскольку я не предлагаю вам мотивировать себя угрозой физической боли, отличным мотиватором могут стать деньги. Дайте другу бумажку в сто долларов и скажите, что подарите ему эти деньги, если не выполните свою задачу. И вы выполните ее! И, как настоящий друг, он к моменту ее завершения уже потратит ваши баксы.

Брось ты это дерьмо, говнюк! Терпение рано или поздно кончается. Если ты все еще ничего не сделал, то сам напросился. Посмотришь в зеркало, признайся, что до этого момента был жалким неудачником, и брось уже это дерьмо. Говнюк. Оторви задницу от дивана и принимайся за дело. Да, все правильно, это я тебя назвал говнюком.

Мотор! Камера! Поехали!

Фред Делюка, основавший Subway, построил одну из наиболее успешных ресторанных сетей мира, достигшую в 2004 году выручки в размере свыше пяти миллиардов долларов и состоявшую на тот момент из 15 000 ресторанов в 76 странах мира. Чтобы добиться такого успеха, вы бы действовали по плану, верно? Значит, вас зовут не Фред Делюка.

Свой первый ресторан Фред открыл в 1965 году, инвестировав в него 1000 долларов. Когда первый посетитель пришел за сэндвичем, Фред понял, что не знает, как его делать. Это правда: он открыл двери первого ресторана, поздоровался с первым покупателем, но даже не имел плана изготовления сэндвича. Что у него было, так это намерение действовать, несмотря на недостаточную подготовку. В его случае результатом стал чек на пять миллиардов долларов.

Я не предлагаю вам слепо запустить бизнес. Как вы уже знаете, вам нужно понимать, во что вы верите, и выбрать фокус. Вы должны отлично представлять, что собираетесь делать и как планируете этого добиться. Но вы также знаете, что не можете быть на 100 процентов готовы ко всему, да и не следует к этому стремиться. Если вы работаете много и с умом, ваши действия более чем компенсируют любые недостатки планирования.

Не ждите момента, когда зажгутся софиты и камеры придут в движение. Тогда может быть слишком поздно. Да, а я упомянул, что Фреду Делюке было семнадцать, когда он учредил Subway? Фред Делюка — Туалетнобумажный бизнесмен. Вы тоже можете стать им. Начните действовать. Начните сейчас!

Зачем уходят с «встреч всей жизни»

Раз в год в Бостоне, в Массачусетском технологическом институте, на пять дней собираются ведущие мыслители мира бизнеса, всемирно известные авторы деловых книг и сливки из числа самых передовых предпринимателей со всех континентов, и по четырнадцать часов в день интенсивно обмениваются знаниями и идеями. К этой группе «Гигантов мысли», которую также еще в шутку называют

«Клуб эгоистов», присоединиться чрезвычайно сложно, и участие в ней стоит недешево. Если вам повезло участвовать в этом мероприятии, то придется быть на высоте, не говоря уж о том, что никто не покидает его до закрытия. Если только это не Барретт Эрсек из Harry Lawn.

Первый день сессии всегда чрезвычайно насыщен. Он задает тон встрече взрывающими мозг концепциями, бьющим через край опытом, ужасными историями краха и поразительными историями взлета. Все лихорадочно записывают, пальцы бегают по клавиатурам ноутбуков. Вы не можете себе позволить на секунду отлучиться в туалет, настолько полезной информацией обмениваются присутствующие. Уж лучше пусть лопнет мочевого пузыря, но комнату вы не покинете!

Через сорок пять минут после начала Барретт Эрсек вскочил со своего места и заявил семидесяти присутствующим: «Я ухожу!». Кто-то выразил мысли всех остальных: «Удачи, туалет в конце коридора. А теперь заткнись». И вновь все переключились на тему обсуждения.

— Нет, вы не поняли. Я совсем ухожу. Только что я придумал стратегию своего бизнеса. Пойду поработаю над ней, — объяснил Барретт.

Обычный человек сказал бы ему, что он сошел с ума, учитывая, сколько стоит участие в этой встрече и сколько теряешь, отказываясь от нее. Каждый понимает, что заняться стратегией можно было бы на следующей неделе. Но это обычный человек. А Барретту аплодировали стоя. Он ушел, купил в местном магазине диктофон и всю дорогу от Бостона до Филадельфии записывал на него пришедшие в голову мысли. В ту же ночь он начал работать над проектом. Говорите, что надо начать действовать немедленно? Вот как нужно делать.

В чем же заключалась его идея? А представьте, что он придумал, как делать предложение клиенту в течение минут, а не дней, и даже без выезда на место!

Объясню. Компания Баррета оказывает услуги ухода за газонами. Главная трудность, с которой сталкиваются компании отрасли, возникает на стадии предложения цены. Если человек хочет прицениться к стоимости услуги по уходу за газоном, поставщики типа Баррета вначале направляют к нему специалиста, чтобы тот измерил площадь участка и изучил его ландшафт. На подготовку и

проведение такой оценки уходит много времени и средств, так что в случае подписания контракта затраты на оценку окупаются лишь после получения дохода от второго или третьего выезда к клиенту.

В тот неподходящий, безумный момент Баррету в голову пришла потрясающая идея. Он подумал: а почему бы не использовать для измерения участка и изучения его ландшафта спутниковые снимки (например, Google Maps) и вообще обойтись без выезда к клиенту? Эта мысль, может быть, приходила в голову многим людям, но Баррет сделал то, что они не сделали. Он начал немедленно действовать.

Со своей новой запатентованной технологией компания Баррета увеличила продажи на 10 миллионов долларов менее чем за два года; в прошлом на взятие такой высоты Баррету и его команде потребовалось семь лет. Затраты упали, а прибыль выросла. Намного. Баррет Эрсек — Туалетнобумажный бизнесмен.

Действия — единственный способ добиться прогресса. Действуйте сейчас, не ждите удобного момента. Это невозможно переоценить. Действуйте сейчас. Бросьте эту книжку и начинайте действовать прямо сейчас!

«Действуйте, как будто»... но лишь «про себя»

Когда дело касается действий, иногда не знаешь, *как именно* действовать. Возможно, вам нужно позвонить этому крупному клиенту и закрыть сделку. Возможно, вы принимаете на работу своего первого сотрудника. Что вам нужно делать? Как именно это делать?

Ответ прост, хотя поступить в соответствии с ним будет непросто. Если в двух словах, то «про себя» (в уме) вы должны считать, что уже получили то, что хотели, а внешне вести себя так, как вы бы вели себя, прибыв в желанный пункт назначения.

Это не метод «действуй, как будто», который можно увидеть в фильме *Boiler Room*^[6]. Как-то мне позвонил парень, чтобы продать АТС, которая мне действительно была нужна. Я отчетливо помню идеально выверенное поведение этого придурка. Он знал, какие вопросы задавать, и был очень настойчив. Он вел себя так, как если бы уже достиг своих целей, «подразумевая сделку».

Используя методы продаж старой школы, он следовал принципу «всегда добивайся заключения сделки». Он использовал фразы вроде «хотите, чтобы мы доставили АТС сегодня или завтра?». Даже несмотря на то, что я еще ничего не заказал у него, он продолжал задавать вопросы в том же духе: «Благодарю вас за ваше желание приобрести нашу систему, вы предпочитаете разовый или ежемесячные платежи?». Я подумал, что он осел, вежливо закончил встречу и с благодарностью НЕ купил у него АТС.

Тот продавец придерживался стратегии успешных продаж лишь наполовину, и даже в этой части накосячил. Да, *технически* он «действовал, как будто...», но только внешне, словами и жестами, без внутренней уверенности. Уверенно себя вести можно только тогда, когда вы «действуете, как будто...» и в мыслях тоже.

Второй компонент успешного «действия, как будто...» заключается в том, что ваше внешнее поведение должно соответствовать тому, как вы представляете себе идеальные перспективы в результате своих действий. Поставьте себя на место вашего собеседника. Что бы вызвало у вас восторг? Подумайте о человеке и так, и эдак.

Никогда не «подразумевайте сделку», это ужасная стратегия 1950-х годов. Вместо этого чувствуйте внутреннюю уверенность, как если бы вы уже заключили сделку, но внешне ведите себя с соблюдением всех приличий идеального человеческого существа. Тогда сможете спать спокойно; появятся шансы, что сделка состоится.

«Действовать, как будто...» не значит лгать. Правда, некоторые доводят этот принцип до предела и активно врут. Врут о своем величии и успехе. Это худшее из того, что вы можете сделать. Когда люди поймут это, а это произойдет, они перестанут вам доверять. Вскоре вы столкнетесь с тем, что они плохо говорят о вас и о вашей компании у вас за спиной и избегают вас любой ценой.

«Действовать, как будто...» — это создавать образ того, чего вы хотите достичь, и четко знать, как человек, которым вы *хотите быть*, поступал бы в определенной ситуации. Здесь все основано на искренности перед собой и другими в том, куда вы двигаетесь и что из себя представляете сейчас.

16 107 шагов, которые вам (не) нужно предпринимать

Глядя на книжные полки, прогибающиеся под весом огромного количества книг по бизнесу, я заметил, что многие из них называются «13 способов, как сделать то», «1000 хитростей, как сделать это» и «7 стратегий того-то». Могут ли все они быть правы?

Я решил провести небольшое неформальное исследование. И пошел на Amazon с целью определить, сколько всего действий нам предлагают предпринять все выпущенные в мире книги по бизнесу, личному успеху и финансам, чтобы успешно запустить, развивать и поддерживать свою компанию и свою жизнь. Я сбился со счета на числе 16 107. Полный абсурд!

Например, в одной книге утверждается, что есть «100 совершенно непререкаемых законов успеха в бизнесе» (Брайан Трейси), в другой говорится про «601 важную вещь, которая каждому нужна при ведении бизнеса» (Барбара Пачтер), еще одна уверяет в наличии «28 не дающих осечки стратегий для использования в бизнесе и личной жизни» (Том Леонард и Байрон Ларсон). Или как насчет книги, устанавливающей «7 неоспоримых законов, определяющих успех бизнеса» (Дэвид Эйхенбаум)? Хотя ни один из них не совпадает с «16 уроками закона успеха» (Наполеон Хилл).

Так какая книга права? Какой я должен доверять? Как все они могут быть «непререкаемыми», «неоспоримыми» и «важнейшими»? И как, черт возьми, я совершу все эти 16 107 вещей, не сойдя с ума окончательно? Р-р-р-р! Это сбивает с толку!

Все становится еще хуже, когда речь заходит об управлении сотрудниками вашей новой растущей компании. Знаете ли вы, что есть «1001 способ поощрения работников» (Боб Нелсон), хотя только «365 способов мотивации» (Дайанна Подморф), потом «151 идея признать их успехи» (Кен Ллойд) и всего лишь «150 путей к умению вдохновлять» (Донна Дипроуз)? Так что если объединить рецепты, то вы закончите попытками мотивировать себя к тому, чтобы вдохновить сотрудников на то, чтобы не признавать никого, — и даже не будете вознаграждены за свои усилия. Дерьмо!

Так каков же правильный ответ? Сколько различных действий вам нужно предпринять, чтобы добиться успеха? Волшебной формулы нет,

но количество действий может измеряться и десятками, и сотнями, и тысячами. Если отсечь у этих книг все лишнее, то окажется, что все они построены на одном фундаментальном принципе:

Вера + Фокус = Решительные действия

Не захлебнитесь в потоке чрезмерных размышлений над различными этапами и процессами. Столь многие люди теряются в попытке решить, какие же шаги действительно нужны. Если совсем честно, то, чтобы обмануться, и семи шагов к успеху многовато. Подсказки и советы полезнее всего тогда, когда вы ищете ответы на конкретные насущные вопросы, не раньше.

Чтобы преуспеть в чем бы то ни было, вам нужны *только* эти пять вещей:

- решите, чего вы хотите;
- поверьте в свои силы;
- сфокусируйтесь на цели;
- сделайте наиболее очевидные шаги для ее достижения;
- следите за прогрессом, корректируя свои действия при движении к цели.

Поэтому вместо беспокойства и подготовки ко всем возможным действиям, которые могут понадобиться, а могут и не понадобиться, вначале создайте для них основу. При наличии веры в свои силы и четкой фокусировки необходимые действия станут очевидными. Обращаясь ко всем этим книгам, посвященным личному и деловому росту, прислушивайтесь к внутреннему чувству, идеям и решениям, чтобы полагаться на то, что вы интуитивно считаете правильным.

Хорошо знать, когда сказать «хорош!»

В 1992 году Скотт Аллен, учредитель компании The Windows Experts, решил, что настало время действовать. Экономика США только-только начала выкарабкиваться из рецессии, и спрос на

обслуживание компьютерных сетей перехлестывал через край. Скотт отлично знал такие сети, имел соответствующие сертификаты и огромный опыт. Из-за экономического спада конкуренция была слаба, конкуренты не имели четкого фокуса. Спрос рос быстрее предложения. Это давало потрясающие возможности. Скотт воспользовался всем этим и основал *The Windows Experts*.

Всего несколько недель спустя после старта начали появляться клиенты. Но многие из них были мелкими компаниями, и спорадический спрос не позволял развернуть масштабный бизнес. Скотт охотился за крупными контрактами, и когда правительство штата Техас, казалось, было готово обеспечить ему отличный набор долгосрочных проектов, Скотт отказался от всех мелких клиентов, чтобы работать исключительно с серьезными заказчиками. Его растущий бизнес только-только вышел на окупаемость, когда всего через несколько недель после начала работы над новыми проектами в правительстве штата прошла реорганизация, в ходе которой контракты с *The Windows Experts* и другими подрядчиками были внезапно расторгнуты.

Скотт оказался в беде. Потеря крупнейшего клиента стала для его бизнеса огромным ударом, при этом у него не было мелких заказчиков, которые могли бы смягчить ситуацию. У Скотта и его жены было двое детей-подростков, только что родился третий ребенок, и им пришлось серьезно задуматься об их бизнесе и будущем вообще. Этот анализ изменил их жизнь.

Скотт с женой подсчитали, что на восстановление отношений с мелкими клиентами потребуется от трех до шести месяцев. Они обсудили жертвы, на которые при этом придется пойти, такие как невозможность проводить время с семьей. И поговорили об увлечениях Скотта. Достаточно ли у него драйва, чтобы вытащить бизнес из ямы? Достаточно ли сильно он этого хочет? Учитывая цифры, неизбежные жертвы и недостаточный интерес Скотта к этому бизнесу, выбор был очевиден. Пришло время остановиться.

Когда в семье закончились деньги, Скотт устроился на работу, это дало финансовую свободу и время для поиска увлечения, которое стоило бы того, чтобы за него бороться. И он нашел его через несколько лет. Ему нравилось превращать виртуальные отношения в

реальные связи. Основываясь на этом, Скотт запустил проект Link to Your World. Сегодня Скотт является одним из ведущих авторитетов в области предпринимательства, его часто цитируют в СМИ, он фигурирует в первых строчках результатов поиска в Google по слову «предприниматель». Добиться этого не так-то просто. Если, конечно, не остановиться и не задуматься о своем увлечении. Скотт Аллен — Туалетнобумажный бизнесмен.

Подсказка ТББ

Офис. У многих компаний есть офисные площади, которые не нужны им сейчас или заняты лишь частично. Если у вас есть друзья в таких компаниях, вам повезло. Если нет, поищите арендатора, который мог бы предоставить вам часть офиса бесплатно в обмен на то, что вы будете убирать помещение в конце рабочего дня. Если у него уже есть уборщица, придумайте, какую еще работу вы можете делать в обмен на офис. У вас может не быть денег, зато достаточно времени.

Ответственность

Когда Туалетнобумажные бизнесмены организуют свое дело, они берут на себя полную ответственность за свое положение и за работу, которую нужно выполнить. И именно в их обязанности входит заблаговременная проверка наличия полного рулона ТБ. Если осталось всего три листочка, вина за это ложится на них. Только недалекие люди обвиняют других в том, что те их не поддержали. Туалетнобумажные бизнесмены полностью отвечают за каждый свой шаг.

Ваши сегодняшние результаты — прямое следствие ваших решений. Ваш успех — это ваша заслуга, за неудачи отвечаете тоже вы. Если вы показываете пальцем на кого-то другого, то просто выстраиваете более высокую стену неверия в себя, загоняя себя же в патовое положение. То, что вы выросли в бедной семье, или были везунчиком с детства, или ходили в дерьмовую школу, или вас все

игнорировали, или дразнили, или считали уродом, или красавчиком, или тормозили, или подгоняли, вас не оправдывает. Вся эта ерунда ничего не значит; значение имеет только то, в результате чего вы оказались в нынешнем положении.

Движение вперед не основано на вашем прошлом. Ваше будущее определяется исключительно решениями, которые вы принимаете сейчас, в этот момент. Первое решение — это признать полную и всеобъемлющую ответственность за свой успех. Туалетнобумажные бизнесмены берут на себя всю ответственность за жизнь, компанию, будущее.

Спокойной вам ночи на парковке отеля

Когда вы мать-одиночка с тремя детьми, и вам уже перевалило за тридцать, легко перестать мечтать. Марджи Алипранди могла бы так и поступить, но вместо этого она почувствовала себя полностью ответственной за свое положение и его изменение. Без гроша в кармане, разведенная, с детьми, которых надо было кормить, и ипотекой, которую нужно было выплачивать, Марджи сделала три шага — и стала мультимиллионером. Во-первых, она взяла на себя всю ответственность и решила, что сама хозяйка своей жизни, потом записала на бумаге простое видение — сохранить для семьи дом, в котором они жили, а *потом* предприняла решительные действия.

Вместо возвращения на «безопасную» низкооплачиваемую работу учителем на полную ставку Марджи начала свой собственный бизнес. Она создала первую компанию, делая то, что ей нравилось: она учила людей тому, как добиться финансового успеха. И жила так, как учила других.

Летать ей было не по карману, и Марджи проезжала на автомобиле огромные расстояния только для того, чтобы встретиться с перспективными клиентами. Одна встреча потребовала сорокавосьмичасовой поездки из Солт-Лейк-Сити в Луисвилл и обратно. Во время таких путешествий она останавливалась переночевать в отелях — но никогда не регистрировалась в них. Комнатой ей служила парковка, а кроватью — машина. Утром она одевалась, делала макияж и завивала волосы в туалете бензозаправки.

Потом направлялась на встречу. Благодаря ее настойчивости и деятельному поведению ее доходы стали расти все быстрее и быстрее.

Марджи несла полную ответственность за свой успех, она не теряла абсолютной ясности цели и делала все, чтобы добиться успеха. К 35 годам она заработала свой первый миллион, а потом ее состояние увеличилось во много раз. Марджи Алипранди — Туалетнобумажный бизнесмен.

А теперь за дело!

Если вы все еще не предприняли шагов, необходимых для запуска своего бизнеса, выполнение следующих трех заданий поможет вам раз и навсегда оторвать задницу от дивана.

1. Что оправдывает то, что вы все еще в пеленках? Что вас сдерживает? Настало время оторваться от корней и начать движение. Составьте список всего, что мешает вам достичь ваших целей, и найдите обходной путь. Чтобы пройти над препятствием, мимо или сквозь него, воспользуйтесь идеями первой части этой главы.
2. Действуйте, «как будто». Как бы вы себя чувствовали, вели себя и реагировали, если бы уже выполнили все, что собираетесь сделать? Людьюми какого типа вы бы себя окружили? Как выглядели бы ваши дни? Какие решения вы бы принимали? Представьте себя там и действуйте так, как если бы уже были там.
3. Попросите друга или коллегу, которым вы доверяете, жестко контролировать ваш прогресс. Легче поднять задницу с дивана, когда отвечаешь перед кем-то еще.

Часть четвертая

Деньги и акции

Деньги — лучше их отсутствия, исходя хотя бы из финансовых соображений.

Вуди Аллен

Телефон звонил всего несколько минут назад — еще один человек просил деньги на запуск бизнеса. Неизбежный рефрен: «Мне нужны деньги, я не могу без них начать». Каждый день бывает подобный звонок. Из-за этих звонков я напрасно теряю время. Если вы звоните по такому поводу, вы тоже зря теряете время.

Какой смысл иметь бизнес, если вы даже на жизнь ни черта не зарабатываете? Конечная цель предпринимательства состоит в том, чтобы иметь достаточно бабок для безбедного существования и дальнейшего развития компании. Проблема в том, что многие люди сосредоточены только на денежном аспекте и забывают о других важных вещах.

Важно, чтобы бизнес *приносил деньги*, а не начинался с них. Миллионы потенциальных предпринимателей так и не поднялись в небо, потому что ждут, когда у них будет достаточно денег. Ждут и ждут. А денег никогда не бывает достаточно. И неизбежно их мечты ослабевают и пропадают совсем.

Не сидите, как нищий в ожидании подачки. Учитесь тому, что отсутствие денег принесет пользу вашему бизнесу, стартующему сегодня. Учитесь тому, как, имея меньше, получать больше. Учитесь тому, как обеспечивать денежный поток за счет операционной деятельности, а не выпрашивания и заимствований. Нужно проявлять *активность* в процессе генерирования наличности, а не сидеть и ждать, когда она упадет вам в руки.

Принято думать, что для начала бизнеса нужно привлечь деньги в соответствии с бизнес-планом. И снова я здесь, чтобы сказать вам: специалисты ошибаются. Как вы уже поняли, ваша компания — это ВБ, и если вы сами до этого момента обходились без венчурного капитала, то и ваш бизнес сможет. Не говоря уж о том, что недостаток

ресурсов вынуждает применять творческое мышление, а это свойство поможет вам пробежать всю трассу впереди остальных.

Глава 8

Обойдитесь тремя листочками

Часто люди превратно понимают жизнь. Они стремятся иметь больше вещей или денег, чтобы делать то, что им хочется, пытаясь стать счастливее.

Автор неизвестен

Планирование закончено, вы начали действовать. Разум и сердце активны как никогда. Вы начали этот процесс с обретения веры в себя и правильного предпринимательского образа мыслей. Вы создали *план процветания*, от которого у вас по спине ползут мурашки. Вы вооружены *квартальным планом* и *еженедельными показателями*, позволяющими не сбиться с верного курса. Важнее всего то, что вы подкрепили веру и фокус ответственными действиями. Последним элементом мозаики являются деньги.

Когда денег много, мы относимся к ним так же, как когда видим полный рулон туалетной бумаги: мы подтираемся, не думая о следующем разе, когда она нам снова понадобится. Когда денег мало, наше отношение к ним такое же, как к последним листочкам рулона ТБ. Эти несколько банкнот — все, что у нас есть, и мы обостренно чувствуем, насколько разумно должны с ними обращаться. Воспользуйтесь недостатком денег и мастерски обойдитесь всего лишь несколькими листочками. Затем, когда резервы наличности станут расти, храните их отдельно и продолжайте жить на прежние необходимые средства, которые вы тратили раньше. Разрешайте любую ситуацию минимальной суммой денег, которая нужна для этого, и начнете выработать дисциплину здорового аккумулирования наличности.

Недостаток денег заставляет сконцентрироваться, а избыток финансов расслабляет. Когда у вас нет денег, ваши мысли сосредоточены на том, как обойти воображаемые препятствия. Если вы правильно фокусируетесь, то при нехватке средств будете задавать более точные вопросы. Вы не станете заикливаться на этой нехватке, а будете смотреть вперед и использовать имеющиеся ресурсы. Вы

станете продуктивнее. Изобретательнее. Будете преуспевать. Воистину необходимость — мать изобретательности.

Немного чего-то из кучи ничего

В сентябре 1992 года фотохудожнику Джули Андерсон, сидевшей тогда без работы, пришла в голову блестящая идея: почему бы не открыть пункт проката маскарадных костюмов и не заработать немного денег под Хэллоуин? Джули нравилось придумывать костюмы, кое-какие остались у нее от фотосессий. Была только одна проблема. У Джули не было денег арендовать помещение. И на самом деле она была на грани банкротства.

Джули договорилась с роскошным отелем и сняла номер всего на месяц в обмен на рекламу посвященной Хэллоуину вечеринки, которая должна была состояться в этом отеле. Поскольку она не хотела, чтобы люди знали о том, что у нее всего лишь несколько костюмов, она повесила табличку «Только по предварительной записи» и разместила рекламу в местном еженедельнике. Когда потенциальные клиенты звонили и просили какой-то определенный костюм, она спрашивала размер, а потом говорила: «Да, у меня есть такой, но он сейчас занят и освободится только завтра».

Ага. Вы поняли, да? Джули трудилась над костюмом всю ночь, чтобы успеть закончить до прихода клиента в назначенный час. Она прочесывала комиссионные магазины, магазины уцененных товаров и «гаражные распродажи» в поисках ткани и аксессуаров. Почти все, что она зарабатывала, уходило на еду, и при этом ее ужин каждый вечер состоял из бесплатных начос^[7], которые во время «счастливого часа» предлагались посетителям в баре отеля.

К первому ноября у Джули были десятки костюмов и некоторые сбережения. Поскольку ей нравилось придумывать одежду, Джули решила не закрывать магазин и создала «Салон костюмов». Девять лет спустя она продала свой магазин — буквально тысячи нарядов, сшитых вручную из купленных по случаю или уцененных материалов — и запустила бизнес по прокату одежды высокого класса в Интернете (www.costumesalon.com).

Сегодня Джули сдает костюмы в аренду костюмерам всего мира, создает одежду для фильмов, дорогих театральных постановок и мюзиклов. Ее работы регулярно появляются на страницах таких журналов, как *American Doll* и *Italian Vogue*. И знаете что? Джули использует все ту же бизнес-модель. Если у нее чего-то нет, она это шьет, часто используя уцененные или бывшие в употреблении материалы. Джули Андерсон — Туалетнобумажный бизнесмен.

Что-то за ничего

Если я получу по электронной почте еще одно вонючее нытье о том, что невозможно начать бизнес без денег, я просто взорвусь. Деньги при их разумном использовании помогут вам стартовать быстрее. Но их отсутствие никогда не удержит вас от старта. Если вы можете отправить мне сообщение, значит, у вас есть доступ к компьютеру или мобильному телефону, а этих средств более чем достаточно для начала. Так что если у вас нет денег, хватит искать оправдания, ищите выход.

На протяжении всей книги я делюсь с вами некоторыми из уловок, которые помогут вам запустить и вырастить бизнес почти или совсем без денег. (Помните все эти нахальные вставки?) И есть миллион других. Но вы можете сказать, что вся эта фигня с бесплатными офисами — это все хорошо и так далее, но я не могу начать бизнес, пока у меня не будет достаточно денег на вывод продукта на рынок. Если вы захотите узнать мое мнение, я отвечу, что это полная чушь.

Хотя я согласен, что у вас может не получиться производить продукт со сложившимся у вас в голове дизайном, но вы в состоянии представить облегченную его версию. Или создать только один экземпляр. Или использовать уже существующий на рынке товар, внося в него простые изменения. А как насчет того, чтобы оказывать услуги, связанные с этим или аналогичным товаром? Если вы по-прежнему считаете, что вам нужны деньги, тогда пойдите по пути предпринимателя по совместительству. Днем работайте по найму, а по ночам постепенно отстраивайте свой бизнес, или еще как-то. Всегда есть способ достичь цели и сделать что-то бесплатно или за небольшие деньги. Вам просто нужно поверить в то, что вы можете,

сфокусироваться на решении проблемы, а потом *сделать дело!* Если и сейчас вы продолжаете говорить, что не можете запустить бизнес без денег, я сдаюсь. Вы слишком упрямы и зациклены на неверии в свои силы. Пока не разрушите *стену*, вам никакого успеха не видать.

Подсказка ТББ

Мебель для офиса. Отправляйтесь в офисное здание со множеством арендаторов и выясните, кто им владеет или управляет. Спросите, не собирается ли вскоре кто-то из арендаторов переезжать. Потом зайдите в эту компанию, объясните, что слышали об их переезде, и узнайте, не собираются ли они оставить что-то из мебели или избавиться от ее части. Скажите, что с удовольствием освободите их от этой проблемы, улыбнитесь.

Иногда занимать приходится

Способ путешествовать, пробиваясь своими силами, самый трудный, но он значительно повышает шансы оказаться во дворце исключительно богатого короля. Я, безусловно, верю в выживание без посторонней помощи, если это возможно. Это требует жесткой дисциплины, и вознаграждение при этом выше, но это не значит, что нужно быть идиотом.

Для создания компании требуется интуиция, настойчивость, воля и увлечение, но глупость не входит в формулу успеха. Для жизни вам нужны деньги. Ваша задача не в том, чтобы доказать всему миру: вы можете сделать все сами и стать бездомным бродягой. Бывают времена, когда нужно занять деньги. И бывают времена, когда приходится поработать в Burger King, чтобы сохранить приток средств, — но все оставшееся от сна время должно быть посвящено запуску собственной компании, выплате долгов и движению в сторону успеха. Кстати, там вы сможете есть бесплатно картошку-фри. Ням-ням.

В вопросе долгового финансирования, известного также как займы, есть множество вещей, которые делать нужно, и тех, которые

делать нельзя. Традиционные методы работают не очень хорошо. Удивлены? Зря.

Банкиры-якоря

Итак, вам нужно занять круглую сумму вместо того, чтобы рыться в пресловутой мусорной корзине нетрадиционных источников ресурсов? Клево, почему бы и нет? Но если собираетесь занимать, постарайтесь убедиться, что используете эти деньги напрямую для повышения прибыльности вашего новоиспеченного бизнеса. Ни на что больше их не тратьте. Пока у вас не появится вера в возможность максимального использования того, что у вас уже есть (вспомните о трех листочках ТП), не следует занимать ни цента. Занимайте деньги для подпитки своего роста только тогда, когда сможете растягивать каждый доллар на милю.

Первый источник средств, о котором традиционно думают предприниматели, это банкиры. Это подход старой школы, и банки, возможно, последнее место, куда вам следует пойти. Не то чтобы банкиры плохие люди, просто они неважно относятся к традиционным бизнеспланам и по своей природе не приемлют риски. Банки стремятся к инвестициям в простые компании с низким риском и стабильным доходом. Им нравится иметь дело с вещами, в которых они все понимают и в отношении которых уверены в гарантированном возврате своих средств. Стартапы редко удовлетворяют этим критериям.

Если вы все же собираетесь в банк, идите в небольшой, местный. Они обычно гораздо агрессивнее. Ха-ха, смешно! Агрессивный банкир! Правильно. Запомните: банкиры — это якоря. Многие предприниматели убеждены, что могут получить финансирование только в банках. Поэтому, когда в банке им отказывают или предлагают неразумные, дерьмовые условия, такие предприниматели считают, что наступил конец. Банкиры держат предпринимателей на якоре, не позволяя перейти к «плану Б».

Так если не следует ходить в банки, то куда идти? Лучший источник финансирования — люди, которые знают вас и ваши возможности. Кто знает вас лучше, чем вы? Никто! Так что первое

место, где можно занять деньги, — это вы. Не прерывайте меня на этом месте словами, что у вас их нет. У вас их, может быть, больше, чем вы думаете. Рассмотрите следующие варианты.

eBay^[8]. Проверьте чердак, гараж и каждый уголок в доме. От фотографий бейсболистов до старых игрушек и коллекции потрепанных порножурналов — на все можно найти кого-то, кому это нужно и кто заплатит за это хорошие деньги. Посмотрите, что у вас есть, разместите объявление на eBay и ждите покупателей. Как там говорится в старой поговорке? Что-то вроде: «Что одному — дерьмо, другому — радость».

Дом. Если у вас есть дом, подумайте о возможности кредитования под залог. Если исторические тенденции останутся прежними, в долгосрочной перспективе ваш дом продолжит расти в цене. Убедитесь только, что можете платить больше, чем платите сейчас, и избегайте частого рефинансирования, это приводит к большим будущим расходам.

Автомобиль. А что если у вас нет дома? Тогда может быть машина. Знаете ли вы, что можете взять деньги под залог автомобиля? Можете, если являетесь его владельцем. Только будьте осторожны: поскольку машины со временем дешевеют, то и кредитование под них несет в себе финансовый риск.

Обменяйте канцелярскую скрепку на дом

Если из себя выдавить достаточно денег не удалось, пришло время начинать поиск альтернатив. Большинство посоветует вам при этом двигаться маршрутом четырех «Д»: Директор, Домашние, Друзья, Дураки. Как обычно, специалисты ошибаются. Первая «Д» — это вы, господин (или госпожа) Директор, и у вас еще может оставаться немного денег или вещей. Прежде чем бежать за деньгами в другие места, попробуйте что-нибудь продать.

Кайл Макдоналд доказал всему миру, что может начать обмен с одной красной канцелярской скрепки и получить дом. Через год у него был не только дом, но и слава, и контракт на книгу.

История, рассказанная в *One Red Paperclip^[9]*, правдива, удивительна и на самом деле по-новому открывает мир. Кайл начал с

пары очень простых вещей (компьютера и скрепки), элементарного плана процветания из четырех предложений и варианта квартального плана, за которыми последовали немедленные действия. Четыре простых предложения были размещены в Craig's List, и Кайл вышел на старт. То, чего он достиг, было поразительно.

«Вот на столе рядом с моим компьютером лежит красная канцелярская скрепка. Я хочу поменяться ею с вами на что-то большее или лучшее, может, на ручку, ложку или, например, ботинок. Если вы обещаете, что обмен состоится, я приеду к вам, где бы вы ни находились. Я собираюсь продолжать цепочку обменов „по восходящей“, пока не получу дом».

Вот с каким багажом Кайл включился в гонку. Ему потребовались лишь природный талант, компьютер, канцелярская скрепка и время. Скрепку он поменял на ручку, которая после нескольких обменов превратилась в набор инструментов, а потом в генератор, тот стал снегомобилем, а потом автофургоном, который еще через несколько этапов обеспечил роль в кино, открыв путь к *предназначению*. Спустя год и четырнадцать обменов Кайл переехал в свой новый дом в городе Киплинг в Саскачеване (Канада).

Подумайте, что ценного вы можете предложить другим. Можете ли вы проводить обучение, оказывать услуги или передать какую-то вещь в обмен на что-то, что нужно вам? Работа с ограниченными ресурсами требует дисциплины и заинтересованности, и ясно, что этот путь труднее, чем если вам просто дают деньги, но результаты могут быть феноменальными. И если скрепку меняют на дом, только представьте, что вы можете получить, обменяв эту книгу. Может, даже собственный остров.

Деньги от родственников

Когда вы выдадите деньги из себя, своего имущества и способностей, может возникнуть необходимость обчистить следующую «Д»: домашних. Ваши папа и мама, богатенький дядя Хекльберт — пришло время раздобыть немного бабла у них. В вопросе заимствования у семьи есть свои «за» и «против». Плюс в том,

что договориться, возможно, удастся быстро и без привлечения юристов и оформления поручительств. Минус заключается в слове «возможно».

Занимать у членов семьи рискованно, потому что если бизнес пойдет неудачно, отношения могут испортиться быстро и навсегда. Только подумайте обо всех тех ужинах в день Благодарения, когда ваш дядя Хекльберт пересказывает историю о том, как вы его обобрали, кидает в вас ножкой индейки и громко хлопает дверью. Никому это не нужно. Никому.

Если вы хотите попросить близких о финансировании, стоит учесть несколько моментов. Семейный заем не отличается от любого другого, и вам придется вернуть эти деньги. Если, конечно, ваш родственник не выписывает вам чек, не гладит вас по головке и не предлагает взять его просто так. В таком случае крепко обнимите и поцелуйте его, а потом живо принимайтесь за работу. Но есть шанс, что вашей семье нужны деньги на жизнь, тогда, если вы договорились о займе, воспользуйтесь маленькой хитростью, чтобы вовремя вернуть его и сохранить близкие отношения: возьмите больше, чем вам нужно!

Например, если вам нужно 5 тысяч долларов, попросите 8 тысяч и используйте 3 тысячи для своевременного или даже досрочного начала выплат. Это даст вам больше времени на то, чтобы встать на ноги и начать генерировать доход. В то же время это докажет родным ваши намерения погасить заем вовремя и сохранит их расположение к вам. А поскольку вы уже включились в ритм погашения, платить вовремя будет легче, привычнее и не придется чувствовать себя подонком. Иногда проваливаются даже лучшие планы. Если вы не можете отдать взятое вовремя или столкнулись с иными трудностями, скажите об этом родственникам как можно раньше и разработайте новый план, который позволит погасить долг. Коммуникации являются ключевым моментом — и могут спасти ваш день Благодарения.

Подсказка ТББ

Офисная мебель (часть вторая). Походите по комиссионным магазинам и «гаражным распродажам» в поисках бывшей в употреблении мебели. Американское общество борьбы с раковыми заболеваниями и другие благотворительные организации ежегодно устраивают «гаражные распродажи», где продается бесчисленное множество офисных мелочей, в том числе пачки бумаги, удлинители и картриджи для принтеров. Помните, что приходиться нужно в последний день, когда все отдадут за полцены.

Деньги есть у поставщиков. Займите у них! (И другие варианты)

Возможно, у вас денег нет, а занять у родственников будет действительно неудобно. Есть еще множество вариантов, которые стоит рассмотреть, прежде чем пытаться продавать за бесценок свою перспективную компанию. Если бизнес у вас хоть немного идет, вариантов возникает еще больше.

Займы поставщиков. Свяжитесь с поставщиками и тактично, но увлеченно расскажите им о своем видении, целях и финансовых потребностях. Они хорошо понимают ваш рынок и отлично знают вас, поэтому могут заинтересоваться инвестициями в рост вашего бизнеса. Если поставщики считают вас хорошим клиентом, они могут обеспечить очень выгодные условия, предоставить заем или войти в капитал компании. Есть шансы, что их финансовая поддержка означает, что вы занимаете приоритетное положение в их списке клиентов. Вам это может помочь. По мере роста бизнеса ваши потребности в их товарах или услугах будут также расти, и вряд ли вы поменяете поставщиков после того, что они сделали для вас, так ведь? Подумайте о том, как представить это в выгодном для всех свете, и свяжитесь с ними. По меньшей мере сможете получить отсрочку по оплате уже сделанных заказов.

Займы клиентов. Клиенты тоже хорошие источники финансирования, но просить у них деньги немного рискованно. Потребители могут решить, что у вас финансовые трудности, в результате вы можете потерять их и в качестве клиентов.

Клиенты по предоплате. Отличный способ получить деньги — это предложить клиентам сделать предоплату или внести аванс. Попросите их платить за какие-то или все услуги и товары вперед, в

момент размещения заказа. Если скидка за предоплату обоснована и справедлива, предложите скидку.

Продайте дебиторскую задолженность и заказы на поставку. Факторинговые компании заплатят вам сегодня за те деньги, которые причитаются вам в будущем. Есть ли у вас выставленные клиентам счета на крупные суммы, которые вам выгодно было бы получить сейчас, а не через шестьдесят дней? Если да, факторинг может работать. Помните, однако, что факторинговые компании тоже создаются для того, чтобы зарабатывать. Они выкупают счета только в тех случаях, когда уверены в их оплате, и при этом с довольно большим дисконтом, иногда перечисляя вам лишь 75 процентов от суммы счета. Факторинговые компании выкупают и заказы на поставку. Так что если средства вам действительно нужны уже сейчас, а клиент согласен воспользоваться вашими услугами и направил вам заказ на поставку, можете отправляться в факторинговую компанию и сразу получить денег.

Друзья. Мы уже обсуждали то, как найти деньги у себя и у семьи. Когда дело касается друзей, вы должны относиться к ним так же, как к родственникам. Помните, последствия проблем с займом бывают гораздо глубже, чем просто плохая кредитная история. В этот раз вместо ножки индейки в вашу сторону может полететь пустая пивная бутылка.

Дураки. Что касается последнего «Д», дураков, я предлагаю вам никогда не занимать у них. Думаю, что бросаться словом «дурак» — это наглость, но они есть, что и говорить. Однако мне не нравится иметь с ними дело, поскольку общение с дураком — это сюжет, в котором в выигрыше оказывается только одна сторона. Фактически вы говорите, что берете деньги у людей, которые такие идиоты, что одалживают их вам. В любом случае кто-то проигрывает. И если ваши глупые кредиторы теряют, вам, вероятно, это тоже не пойдет на пользу. Даже если покажется, что все обошлось, я верю в карму: как пришло, так и уйдет. Заимствование у дураков означает, что однажды, так или иначе, вы расплатитесь. Как сказал господин Т., «мне жаль дураков».

Кредитные карты. Когда я запускал свой первый бизнес и нуждался в комплектующих, то купил все с помощью кредитной карты. Я смог занять посредством кредитной карты около 25 тысяч

долларов даже при наличии нулевого дохода и неважной кредитной истории. Я использовал простую хитрость: подал заявления примерно на десять карт, за другими десятью картами обратилась моя жена. На двоих мы получили около 25 тысяч долларов кредитного лимита. Когда я делал покупку, то использовал кредит в течение беспроцентного периода, а потом гасил его за счет новой карты. При любой возможности я старался полностью вернуть долг по карте, лимит увеличивался, и все начиналось сначала. Со временем я закрыл все карты, кроме одной. Это не самый честный метод, и он не улучшает кредитную историю. Но сделать так было очень легко, я смог быстро получить деньги.

Не занимайте, чтобы прикрыть свои ошибки

Я почти разрушил свою компанию, повесив на нее смертельно большой долг. Это были не кредитные карты, задолженность по ним я погасил. Это был банковский кредит. Я занял 250 тысяч долларов и потерял их. Одной из главных моих ошибок стало использование тех денег на выплату зарплаты. Я назначил раздутую зарплату себе и платил сотрудникам, которые не были нужны. В конце концов, когда деньги кончились, я посмотрел правде в лицо, сократил свои доходы, уволил сотрудников, и все вернулось в нормальное русло. Тот долг до сих пор висит на моей совести.

Урок этой истории состоит в том, что если вы занимаете деньги на зарплату себе и другим, вы, скорее всего, неразумно расходуете средства. В этот момент нужно принять трудное решение. Есть вероятность, что вы можете делать тот же и даже больший объем работы меньшими силами. Избавьтесь от тех чуваков (и их зарплат), которые не вносят существенный вклад в доходы. Рано или поздно вам придется так поступить, так что лучше сделать это прямо сейчас, выплатив им небольшое выходное пособие, чтобы они могли найти работу получше.

Если вы не можете себе позволить платить зарплаты, рассмотрите вариант привлечения подрядчиков на ту деятельность, которой обычно занимаются сотрудники. Вы сэкономите затраты на социальные выплаты.

Кроме того, если вы сами получаете солидную зарплату в момент, когда компании приходится занимать, чтобы выплатить ее, остановитесь! Платите себе столько, сколько компания может позволить, и только после того, как вначале получите прибыль! Скоро мы обсудим метод «авансовой прибыли». Пока же удовлетворяйтесь тем, что переполнены воодушевлением.

Не давайте личных поручительств за свою компанию

Я сдаюсь! Вы перепробовали все, что можно, и это не помогло. Пришло время идти в банк. Надеюсь, что банк предлагает хорошие условия или в нем работают сексапильные операционистки, иначе я вам этого не посоветовал бы. Но если вы хотите получить в банке кредит и он готов вам его дать, не подписывайте документы о личном поручительстве. Обычно личное поручительство означает, что если вы не сможете погасить кредит, выданный вышей компании, то все, чем вы владеете, на законном основании переходит к банку. Конечно, если вы банк, то захотите снизить свои риски как можно сильнее и изо всех сил постараетесь, чтобы заемщик обязался всем, что у него есть. Несмотря на этот потенциальный конфликт, договориться возможно. Банк может не потребовать личного поручительства, если вы значительно сократите его риски.

Простейший способ избавиться от поручительства — снизить сумму кредита. У банкиров есть старая поговорка: если вы не можете погасить кредит в 100 долларов, это ваша проблема. Если вы не можете погасить кредит в 100 миллионов долларов, это проблема банка. Другие способы могут включать созаемщиков, например членов семьи или даже ключевых клиентов. Ищите пути, и вы их найдете.

А теперь за дело!

Основываясь на подсказках и стратегиях, включенных в книгу, в этом упражнении составьте список имеющихся у вас ресурсов. Это действительно веселое занятие, и оторваться от него невозможно. В мгновение ока вы сравняетесь с лучшими ТББ!

1. Составьте список *всего*, что вам нужно для бизнеса из того, что, как вы *знаете*, можно получить бесплатно. Затем составьте список всего остального, что еще нужно. Далее используйте всю свою изобретательность ТББ, чтобы найти пути и *эти вещи* тоже получить бесплатно.
2. Если вы не сможете получить что-то за так, пройдите по списку и устройте мозговой штурм в поиске возможностей выменять то, что вам необходимо.
3. Если все же нужны товары или услуги, которые придется купить, найдите способы сделать это дешево.

Глава 9

Хороший, густой поток

Пенни сэкономленный — это пенни заработанный!

Бенджамин Франклин

Недавно меня поздравили с тем, что я как донор сдал галлон крови. После некоторых поисков в Википедии я узнал, что в теле человека всего чуть меньше галлона^[10] крови. Ясное дело, что если бы я отдал галлон крови за один присест, я был бы трупом. Да даже если я отдал бы всего треть своей крови (примерно три пинты) за раз, я мог бы столкнуться с неприятными последствиями. Но поскольку я сдавал по пинте крови, тело почти не замечало этого, так что я делал это семь раз в течение одного года без проблем. Постепенно суммарный объем рос, и за очень короткое время я стал донором, сдавшим галлон крови.

Деньги — это кровь вашего бизнеса. Думаю, что с этим не поспоришь. Следует ли относиться к деньгам так же, как к крови? Как кровь нужна в случаях острой медицинской необходимости, так и бизнес, попавший в финансовую беду, часто требует вливаний капитала.

Никогда не известно заранее, когда пациенту понадобится донорская кровь, но при наличии легкодоступных резервов крови шансы на его спасение резко увеличиваются. Иногда проблемы вашего бизнеса можно предсказать, в других случаях они возникают чертовски неожиданно для вас. При наличии легкодоступных резервов денег шансы на спасение вашего бизнеса резко возрастают.

Понимаете ли вы теперь, какую ценность для бизнеса представляет регулярный «донорский» денежный поток в ваши резервы? Лучше всего забирать прибыль авансом. Что я имею в виду? Каждый раз, когда вы получаете выручку, и я имею в виду именно «каждый раз», автоматически переводите определенный ее процент на отдельный счет. Как организм пинту крови, здоровый бизнес вряд ли заметит эту потерю. Поступив так однажды, вы никогда не забудете делать это. Я называю это «счет авансовой прибыли» (САП).

Сколько можно переводить на САП без угрозы здоровью вашего бизнеса? Большинство стабильных компаний способны показать прибыль 10–25 процентов после всех расходов. Поэтому начните с небольшой величины: например, зачисляйте на САП 5 процентов от каждого полученного доллара. Со временем постепенно увеличивайте этот процент и внимательно следите за денежным потоком, чтобы заметить, если бизнес почувствует слабость и головокружение. Проявляйте сознательность, не отнимайте у него слишком много и слишком быстро. Как и при сдаче крови, быстрый вывод денег из операционной деятельности покалечит или убьет вашу организацию. Когда вы сбалансируете перечисления на САП и расходы денежных средств, то быстро аккумулируете громадные резервы наличности.

Если в вашу дверь вдруг постучатся трудные времена, а это бывает, вы сможете использовать САП для поддержки бизнеса и, если необходимо, в качестве запасного парашюта. Конечно, по мере роста ваших резервов они в конце концов превысят все разумные потребности на «черный день». В этот момент вам следует забрать часть в виде распределения прибыли. Поверьте мне, это действительно приятный способ вознаградить себя за создание здорового бизнеса.

Если вы никогда не сдавали кровь, я настоятельно рекомендую вам делать это. Это, несомненно, спасает жизни. Если вы еще не вносите деньги на счет авансовой прибыли, я настоятельно рекомендую вам делать это. Это, несомненно, спасает компании.

Как использовать САП в вашем бизнесе

Точно так же, как и все остальное в вашем бизнесе, счет авансовой прибыли не появится, пока вы не предпримете действия. Начинайте медленно и постепенно создавайте свой резерв. Вот шаги, которые нужно сделать.

Изучите финансовые тенденции, чтобы понять, какую прибыль зарабатывают стабильные компании вашей отрасли. Рассчитайте отраслевую рентабельность как процент от выручки. Например, я изучил множество компаний, оказывающих услуги в области инвестиций, и определил, что 20 процентов — это стандартная рентабельность, вполне достижимая наиболее эффективными

компаниями моей отрасли. 20 процентов — мой процент авансовой прибыли (ПАП).

Некоторые скажут, что 20 процентов — многовато для юного бизнеса. Поэтому вашей компании лучше начать с перечисления на САП 5 процентов выручки, в следующем квартале увеличив это значение до 8, потом до 11 и так далее. Продолжайте квартал за кварталом, медленно и уверенно, повышать ПАП, пока не достигнете оптимального значения, определенного по результатам исследования.

1. Выберите такой тип САП, чтобы было не слишком просто вывести с него деньги.
2. Немедленно переводите ПАП на САП после получения выручки от каждой продажи — я имею в виду именно **каждую продажу**.
3. Используйте оставшиеся деньги для ведения бизнеса и выплаты себе зарплаты.
4. 50 процентов перечисленных на САП сумм распределяйте акционерам (будем надеяться, что это только вы) на ежеквартальной основе, сохраняя оставшиеся 50 процентов в качестве резерва.

Вот некоторые преимущества, которые обеспечивает наличие САП.

1. САП — это резерв на «черный день». Но лучше не трогать его до наступления бури. В смысле, с громом, молнией и всем таким.
2. Вы сможете скорректировать расходы и построить крепкий бизнес, используя то, что остается от перечисления на САП. Вы, вероятно, даже заработаете на ПАП дополнительную прибыль.
3. САП — это просто система мониторинга. Имея САП год или около того, вы сможете видеть тенденцию того, как поступления

на САП распределяются во времени. Если САП растет, значит, растет и ваш бизнес. Если САП стабилен или снижается, то же самое происходит и с вашим бизнесом.

4. Компания, которая показывает стабильную или растущую прибыль квартал за кварталом, представляет гораздо большую ценность для потенциального покупателя. Это нужно и вам, ведь вы зарабатываете *реальные* деньги, как раз когда продаете компанию.
5. САП — способ получить хорошую кредитную линию. Чем больше вы откладываете, тем больше кредиторы готовы вам дать. Должно очень повезти, чтобы удалась попытка получить кредитную линию или банковский кредит при отсутствии денег. Но если ваш САП растет и банки знают, что деньги у вас есть, они радостно предложат вам или кредит, или кредитную линию, да и другие кредиторы тоже. Считайте кредитную линию еще одним резервом «на черный день».

Метод САП прост, и он работает, но вам нужно избежать обычных ошибок.

1. Если деньги легко вывести со счета, это порождает соблазн «позаимствовать» их и потратить. Деньги *должны* быть в безопасности, пусть доступ к ним будет затруднен. Объединитесь с кем-то, кому доверяете, это повысит ответственность. Пусть он станет совладельцем вашего счета. Сделайте так, чтобы он не мог снимать деньги, но должен был бы подписать чек вместе с вами, чтобы *вы* могли их снять. Ну, примерно как два человека должны повернуть ключи, чтобы запустить баллистическую ракету. Точно так же.
2. Перечисление на САП слишком больших сумм слишком быстро может ослабить вашу компанию. Многие люди чересчур увлекаются этой системой и повышают целевой ПАП немедленно,

а потом сдаются, когда у компании не остается денег на оплату операционных расходов. Хитрость в том, чтобы начать немедленно, но при этом начать медленно — дайте себе и своей компании время подстроиться под САП, стартовав с небольшого ПАП, даже если это всего 1 процент.

3. Можете мне не верить, но деньги на САП растут быстро. В течение нескольких лет сумма на счете может вырасти настолько, что возникает риск потерять их в результате судебного процесса или какого-то другого катаклизма. Если вы оказались в таком положении, радуйтесь! Нужно ежегодно консультироваться с юристом и бухгалтером и определять, какую сумму с САП следует превратить в наличные или потратить. Вы можете использовать ее для крупного приобретения или просто выплатить себе бонус по итогам года — так приятно быть владельцем бизнеса! Попробуйте найти баланс между обеспечением безопасности средств, снижением активов компании и сохранением достаточных запасов на случай неприятностей.
4. Повышение рентабельности замедляет рост, поскольку деньги не могут использоваться для инвестиций в маркетинг и продажи. Наличие дисциплины получения прибыли с первого дня намного перевешивает «потери» от быстрого роста. С помощью САП вы страхуете свои состояние; быстрый рост — это азартная игра, в которой состояние ставится на кон. Предлагаю вам не играть.
5. Ради Бога, не забудьте, что на суммы на САП должны начисляться проценты! Это не должен быть простой расчетный счет. Оттуда вы деньги заберете в два счета. Они должны работать на вас, а не быть потрачены на отпуск. Поместите их в инструменты денежного рынка или другие стабильные и ликвидные процентные инвестиции.

Подсказка ТББ

Бесплатная рабочая сила. Пивоварня *Cricket Hill Brewing Company* в городе Фэрфилд устраивает «вечеринки упаковки пива», на которых добровольцы выстраиваются в очередь, чтобы упаковывать пиво в обмен на бесплатную дегустацию. Это и весело, и работа делается. Плюс «работники» после вечеринки часто покупают пиво, которое они только что упаковывали.

А теперь за дело!

Выполнение следующих трех шагов может спасти ваш бизнес и облегчить жизнь. *Невыполнение* их подвергнет ваш бизнес опасности и полностью выведет вас из равновесия. Так сделайте их!

1. Используя метод, разобранный в этой главе, рассчитайте свой целевой процент авансовой прибыли (ПАП).
2. Определите начальную величину ПАП, с которой вы легко справитесь. Большинство людей начинают с 5 процентов и повышают это значение, пока не выйдут на целевой ПАП.
3. Откройте счет авансовой прибыли (САП), который приносит доход, и начните вносить на него начальный ПАП после каждого поступления выручки.

Глава 10

Сохраните свой бизнес для себя

Дурак и его акции недолго будут вместе.

Я

Итак, у вас новый бизнес, который пока ничего не стоит, правильно? Ваша компания далека от генерирования выручки, у вас нет ни клиентов, ни даже телефона, чтобы принимать их звонки. Она как дитя! Так почему бы вам не передать сейчас часть акций другу, ведь, в конце концов, вы ничего не теряете?

Если у вас есть дети или вы планируете рождение ребенка, вы бы передали часть своих родительских прав своему другу, соседу или врачу из местной больницы? Надеюсь, что вы подумали: *да никогда в жизни, черт возьми. Это же ваше дитя, черт возьми! Ваше дитя! Черт возьми!*

Ребенок требует громадного количества времени: его нужно кормить, воспитывать, обучать, следить за его здоровьем. Но наблюдать, как ребенок растет, *более* чем стоит этого всего. Знаете что, шеф? Ваш бизнес — это *ваш* ребенок! Почему теперь не кажется странным то, что вам придется отдать ему громадное количество времени, пота и слез? Как и ребенка, вам придется кормить и воспитывать свой бизнес, следить за его здоровьем и учить его не срыгивать на вас. По мере роста ваш бизнес медленно, но уверенно превратится в крепкого, здорового молодого человека. Обидно проделать всю эту тяжелую работу только для того, чтобы с кем-то делить родительские права, когда он начнет шагать семимильными шагами. Так и не делайте этого — не отдавайте никому свое дитя.

Большинство партнерств распадаются. Некоторые в ходе горьких, эмоциональных корпоративных разводов, другие в результате остановки в развитии, и лишь единицы — после рукопожатия и улыбок. Я уже слышу ваш аргумент: «Если я родитель, не лучше ли мне было бы иметь вторую половину, которая помогала бы мне ухаживать за моим ребенком? Не лучше ли было бы иметь кого-то, кто

тоже мог бы менять подгузники?» Я бы сказал «да», если бы речь действительно шла о ребенке. В таком случае хороший крепкий союз критически важен. Но вы запускаете бизнес, а не заводите ребенка, поэтому не ищите себе партнеров.

Взрачивание бизнеса и воспитание ребенка имеют много общего, но одним из основных различий является то, что ваша компания может нанять множество «супругов», которые будут помогать вам кормить и растить корпоративное дитя. Есть масса способов привлечь экстраординарных людей и компенсировать их труд, не жертвуя собственностью. Если вы относитесь к людям так же хорошо, как хотели бы, чтобы относились к вам, то сумеете обеспечить достойную компенсацию и себе, и другим «стражам», строящим компанию, без использования ее акций.

Партнеры без участия в собственности

Мне неважно, насколько вы близки с человеком, насколько хорошо его знаете; даже если это ваш близнец — люди все равно разные. Различия в характерах иногда помогают при создании компании, но могут стать большой проблемой, когда в ней оказывается несколько лидеров.

Различное восприятие риска. Запуск бизнеса — дело рискованное, вопросов нет. Оно требует серьезной подготовки, веры в себя и кристально ясного видения. Опасность таится в том, что вы и ваши партнеры могут по-разному относиться к возможным рискам. Разная степень веры в себя мешает и ведет к конфликтам. Например, один из партнеров может быть столь пугливым, что будет настаивать на слишком раннем выходе из дела, а второй окажется настолько твердолобым, что и мертвым продолжит двигаться.

Слишком много хорошего. Разнообразие при строительстве команды — это здорово, но вы не можете выиграть, имея одних лидеров. Когда вы добавляете переменную в виде еще одного руководителя, видение становится несколько другим, вера может пошатнуться, а фокус — сместиться. Пока компания демонстрирует стабильный прогресс, отвечающий коллективным желаниям партнеров, все идет хорошо. Но как только ситуация отклоняется от

идеала, берегитесь. Это способно взять верх над этикой, низкое может погубить высокое, себялюбие в состоянии разрушить успех.

Различные непреложные законы. Многие люди создают бизнес с кем-то из знакомых просто потому, что они знакомы, и потому, что предстоящая дорога кажется не такой страшной с попутчиком. Хорошее знакомство не означает хорошее партнерство. Чтобы ваш совместный бизнес был успешным, у вас с партнером должны быть одни и те же *непреложные законы*, ваши таланты и сильные стороны должны дополнять друг друга.

Различные уровни энергии. Мы все отличаемся уровнем энергии и своим восприятием уровней энергии других людей. Партнер, с радостью работающий до глубокой ночи, может посчитать лентяем своего напарника, покидающего офис вовремя и направляющегося на ужин. В свою очередь, этот партнер, хорошо потрудившись и уходя с работы в пять вечера, может решить, что его коллега-«сова» неэффективен и глуп. Это может вначале казаться вполне приемлемым балансом, но позднее способно привести к серьезным конфликтам.

Конфликтующее видение. Партнеров очень часто разделяет явно различающееся видение. Вначале каждый скажет, что хочет иметь многомиллионную компанию, но постепенно все станет не таким безоблачным. Образ процветающей компании затмят рабочие моменты растущего бизнеса. Если различные видения расходятся в разные стороны, то возникают проблемы и начинаются ужасные вещи.

Когда вы строите свой бизнес, вашей основной инвестицией будет время — и я могу гарантировать, что никто в компании не собирается вкладывать в нее столько же времени, сколько вы сами, и никто не будет иметь на нее такого влияния, как вы. Сейчас ваша компания может выглядеть не очень серьезно, но то, где вы находитесь сейчас, значения не имеет. Значение имеют ваш план процветания и ваше предназначение. Насколько крупным видится вам бизнес? Когда он достигнет этих целей, вы захотите делиться вознаграждением с другими партнерами, имеющими долю в собственности, даже если они не работали так же усердно, не проявили такую же смекалку или не добавили столько же стоимости вашему бизнесу?

Если вы передаете или продаете кому-то долю в компании, вы должны быть абсолютно уверены в том, что это приведет к росту бизнеса. Во многих случаях у вас остается половина компании, а объем работы утраивается. Утраивается? Ага. Вы будете делать в три раза больше работы частично потому, что придется тратить время на устранение проблем и согласование подходов с другими партнерами. На ранних стадиях работы компании возникает соблазн недооценить себя и свой бизнес, особенно если это позволит привлечь людей, изначально опытных и способных увеличить стоимость компании. Но вы хотите, чтобы они управляли поездом вместе с вами или ехали в вагоне первого класса?

Опасайтесь VIP-сотрудников (ВИПов — Ветеранов с Избыточными Привилегиями)

Не растрачивайте акции или кучи денег для привлечения ВИПов. Считается, что ВИПы имеют громадную ценность, поскольку они известны, повышают доверие к вашей компании, имеют большие связи или могут принести еще какую-то пользу. Чаще всего, однако, они ничего не дают. И на самом деле причина этого проста. ВИПы не вносят свой вклад, потому что в этом нет необходимости. Они получают вознаграждение (деньги или акции) прежде, чем сделают *что-либо*. Подумайте об этом. Начали бы вы бизнес, если бы уже получили деньги, успех и влияние — то, чего хотели достичь? Наверное, нет.

Знайте, что для вашего бизнеса VIP — это вы. И кровь, и пот, и слезы — ваши, черт возьми, и за них должны получить вознаграждение вы, а не какой-то нахлебник-ВИП.

Идеи стоят времени, потраченного на них

Новые бизнес-идеи придумать легко, еще легче о них помечтать. Вопрос следующей блестящей идеи решается парой пива в компании нескольких друзей в течение всего тридцати пяти минут. И прямо здесь, в баре, обсуждается распределение долей. Каждому по одной трети, чуваки! Все мы хотим разбогатеть. Еще «Лучшего милуокского»

всем! За мой счет! Если ваша тупость заставляет вас большую часть усилий тратить на то, чтобы поднять идеи с земли, вы упускаете свой шанс. Не идеи приносят деньги, а усилия. Некоторые идеи требуют громадного количества времени и сил. Только подумайте об изобретении, рабочем прототипе, патентах и клиентах, истекающих слюной. Добавьте монументальные усилия и изнурительную работу, и ваш бизнес, может быть, будет что-то стоить. Измеряйте ценность своей идеи по необходимым усилиям, а не по самой идее.

Подсказка ТББ

Бесплатная пресса. Вот главная подсказка: начните с местных и небольших, а затем пробивайтесь наверх. Ваша местная газета жаждет хороших историй о героях-земляках. Направьте по факсу или электронной почте короткий прессрелиз, и удивитесь, насколько быстро вам перезвонят из газеты, чтобы взять интервью или подтвердить факты.

Отстойные спонсоры и прочие венчурные капиталисты

Прежде чем начать, с горечью скажу, что я сталкивался с венчурными капиталистами и спонсорами, и этот опыт мне *не* понравился. Не все спонсоры (состоятельные лица, инвестирующие в компании) и не все венчурные капиталисты отстойные. В конце концов, это они дали нам Google, Starbucks и прочие суперуспешные компании.

Но давайте будем реалистами. Венчурные капиталисты и спонсоры вкладывают деньги в ваш бизнес в качестве инвестиций. Они хотят и ожидают одного: значительной прибыли, причем быстро. Они *не* филантропы, они зарабатывают деньги. Я не говорю, что они плохие люди и даже что работать с ними не имеет смысла, но их цели должны быть для вас абсолютно ясны.

Вы когда-нибудь покупали акции компании открытого типа, может быть, на Нью-Йоркской фондовой бирже или в NASDAQ? Что

для вас значило больше всего? Чтобы эти акции выросли в цене, и при этом быстро, верно? Вашей целью было продать быстро и с большой прибылью. Так?

Беспокоила ли вас совместимость членов команды или моральный климат в коллективе? Думали ли вы о личном благосостоянии основных лиц, принимающих решения в компании? Интересовались ли вы тем, достаточно ли было у ее президента времени для общения с семьей в эти выходные? Нет, черт возьми! Эта ерунда, вероятно, никогда даже не мелькала в вашей голове. Вашей целью было инвестировать, заработать хорошие деньги и свалить. И так ведут себя 98 процентов венчурных капиталистов и спонсоров.

Хотя между ними и инвестициями на фондовом рынке мало различий, одно из них существенное. Когда вы покупаете акции, вместе с вами ими владеют еще тысячи и тысячи других инвесторов. Фактически вы распределяете свои риски на всех. Вы все хотите, чтобы компания преуспевала, но если этого не произойдет, ко дну вы пойдете все вместе.

Спонсоры и венчурные капиталисты инвестируют вместе с двумя-тремя людьми, а не тысячами. Следовательно, их риск возрастает. Они инвестируют в стартапы (что рискованно) и делают это в одиночку или почти в одиночку (еще более рискованно). Учитывая этот уровень риска, венчурные капиталисты и спонсоры серьезно заинтересованы в успехе вашей компании, поэтому не просто дают вам деньги, садятся в сторонку и наблюдают. Часто они еще и получают контроль.

Поэтому если вы пошли по пути общения с венчурными капиталистами/спонсорами, знайте, что вы — инвестиция, а не партнер. И если им что-то не понравится, они получают контроль (и не отдадут его назад).

Однако есть рубеж, на котором можно рассмотреть вариант с венчурными капиталистами или спонсорами. Обычно он наступает, когда ваша выручка уже составляет миллионы долларов. В определенный момент ваш рост может резко ускориться за счет вливания денег. Вот тогда вам следует подумать об инвесторах такого типа. Я предлагаю связаться со спонсорами, когда выручка достигнет миллионов, и с венчурными капиталистами — когда десятков миллионов долларов. В этот момент вы можете быть настолько

счастливы от того, как идут дела, что даже решите стать своим собственным спонсором.

Оптимальный способ сбалансировать партнерство и участие в капитале

Вы все еще убеждены, что не можете действовать в одиночку, что с хорошим партнером вы добьетесь большего успеха? Возможно, вы правы. В случае с Сергеем Брином и Ларри Пейджем это сработало.

Вот правильный путь выбора партнера для своего бизнеса. Вместо распределения долей 50/50 дайте партнеру с более высокой производительностью большую часть акций. Распределение участия на основе производительности мотивирует обоих партнеров работать усердно и креативно, стремясь к успеху компании, а также вознаграждает более активного партнера.

Определите специальные показатели и цели, критические с точки зрения роста компании. Они могут включать объемы продаж, количество оплачиваемых рабочих часов, экономию при закупках, отзывы клиентов и прогресс в разработке товаров/услуг. Выберите как минимум три показателя производительности, но не более пяти. Затем ежеквартально в течение следующих двух с половиной лет анализируйте достижения и распределяйте 10 процентов капитала. По окончании десяти кварталов будут распределены все 100 процентов компании, и партнеры окажутся справедливо вознагражденными за свой вклад в общий успех.

Быть маленькими — большое дело

С партнером или без, с финансированием или так, вы начинаете с малого. Это очень, очень большое дело. И этим нужно пользоваться, чтобы вырасти.

Назвали бы вы Wal-Mart приятным местом? Нет, конечно. На мой взгляд, оно какое-то безжизненное и страшноватое. Кажется, что плывешь от отдела к отделу в толпе странно выглядящих, забавно пахнущих, взмокших покупателей в мятых штанах. Но цены там *низкие*, и я туда часто захожу (и быстро ухожу).

Мегамагазины и мегакомпании занимают важное место в мире бизнеса, но не они одни. Быть маленькой компанией — тоже большое дело. Вы нужны миру. На самом деле мир очень нуждается в вас. Действующие в пространстве больших чисел машины мегамаркетов не могут сравниться с малым бизнесом ни в знании клиента, ни в легкости, ни в умении дать каждому клиенту почувствовать себя важным человеком. Быть маленьким — ваше преимущество, и вам нужно эксплуатировать его все время.

Почти нечего терять. Подумайте об этом: вам почти нечего терять. Вполне возможно, что это ваше главное преимущество. Если у идеи есть потенциал, вы идете к ней, потому что беречь нечего.

Аутсайдер. Всем нравится поддерживать отстающих. Возьмите университетские футбольные команды. Победе «Аппалачей» над «Мичиганом» в начале сезона 2007/08 как безумная радовалась вся страна (кроме болельщиков «Мичигана»), потому что «Горцы из Аппалачей» были долгое время аутсайдерами. Ту игру профессионалы комментировали больше, чем любую другую в истории. Используйте тот факт, что вы аутсайдер. Люди просто не смогут удержаться от того, чтобы вам помочь, а когда вы выйдете из пике, молва разнесется мгновенно.

Скорость. Вы можете двигаться быстрее и умнее, чем «большие». Все эти барьеры, удары в спину, политические игры и бюрократия, свойственные крупным корпорациям, отсутствуют в небольшой компании, особенно когда она состоит только из вас. В течение секунд вы можете принимать решения, на которые им потребуются дни или недели. Вы можете сбегать, вернуться и выставить счет прежде, чем они перезвонят клиенту. Используйте скорость себе на пользу.

Они много значат. Если у вас десять клиентов и вы теряете одного, это десять процентов вашего бизнеса. Если мегамаркет теряет одного, это ему безразлично. Ему не безразлична тенденция в целом. В новорожденном стартапе вы не только хотите во что бы то ни стало найти и удержать хороших клиентов, вам *приходится* делать все, что для этого нужно. *Каждый* клиент имеет большое значение, и вы должны быть уверены, что он *чувствует*, что имеет большое значение, когда общается с вами. Если вы можете все это дать клиентам, они всегда предпочтут вас «большим».

Знание клиента. Когда вы — небольшая компания, то, основываясь на концепции «они много значат», вы способны очень хорошо изучить покупателей. Некоторые из них могут стать вашими друзьями, другие — ключевыми клиентами. Узнайте их не только в рамках бизнеса. Что их заботит? Чем они интересуются? В чем нуждаются? При этом все мы хотим, как Норм из *Cheers*, входить в бар, где каждый не только знает, как нас зовут, но где все оборачиваются нам вслед, останавливаются поговорить и приветствуют нас. Такой уровень личного внимания обеспечит возвращение клиентов.

Нарушайте правила. «Большие» столько раз обходили препятствия, что придерживаются правил, в которых давно не нуждаются. Некоторые устоявшиеся отрасли отличаются тем, что в них фанатично делают что-то определенным образом только потому, что всегда делали это так. Такой небольшой смысленный конкурент, как вы, может проанализировать отраслевые нормы, взять только то, что ему нужно, а все остальное отбросить в сторону.

Подсказка ТББ

Свобода от аренды. Когда значение имеет каждый цент, у ТББ появляется масса ресурсов. У вас может быть свой дом, и за него не нужно платить арендную плату. Это называется «домашний офис».

Отбросьте способ, которым пользуются все

Тим Феррис, автор книги *The 4-Hour Workweek*^[11], выиграл Национальный чемпионат Китая по кикбоксингу, нарушив правила. Ну, на самом деле, не совсем нарушив — он нарушил ожидания. Он сломал традицию. Тим решил участвовать в чемпионате по кикбоксингу на спор.

Имея лишь четыре недели на подготовку к соревнованиям, Тим ясно понимал, что у него нет преимуществ перед соперниками, долгие годы участвовавшими в боях. Он должен был встретиться с оппонентами,

каждый из которых посвятил свою жизнь спорту. Они были рождены, чтобы побеждать, — они были «большими». Тим был «маленький», и шансов у него не было. Если только не нарушить, или, в случае Тима, не *использовать* правила.

Вместо того чтобы решать неразрешимую задачу по набору формы и опыта мастеров, Тим накинудся на книги. Он изучил все известные и не очень известные правила лиги. И обнаружил то, что принесло ему победу. Если бы он смог сбросить конкурента с ринга три раза в течение матча, соперника дисквалифицировали бы, а победу присудили бы Тиму. Это правило идеально соответствовало таланту Тима, его природному навыку бросания предметов. В этот раз ему просто нужно было бросать людей.

В день чемпионата мастера маневрировали, били и пинали. Тим маневрировал, уворачивался и бросал. Тим победил. Тим Феррис — Туалетнобумажный бизнесмен.

А теперь за дело!

Хватит упражнений. Хватит размышлять. Хватит подбадривать себя. Ваше последнее задание — сделать один гигантский скачок с утеса, запустив свой бизнес (если вы этого еще не сделали).

Покажите нам, из какого теста вы сделаны. Присоединяйтесь к избранным, гордым Туалетнобумажным бизнесменам!

Бонус.

Преимущество молодости (в том числе молодости в душе)

Единственный неблагоприятный фактор в жизни современной молодежи — то, что она находится в столь благоприятном положении.

Автор неизвестен

Вы будете молоды только раз в жизни, если только не нашли секрета омоложения. Молодость нужно использовать по максимуму, она стоит того. Я, например, именно так и сделал. Я превзошел многих ночных трудяг, не обращал внимания на мои «уникальные» бытовые условия и пахал с воодушевлением и надеждой на будущее. Благодаря трудолюбию и масштабным мечтам вы можете уйти гораздо дальше, иногда чертовски дальше — и быстрее, — чем более образованные и опытные люди.

Гибкость. Молодость дает способность восстановления, которую многие люди с возрастом теряют (если только не остаются молодыми в душе). Эта гибкость позволяет вам приходить в норму после неудачи и пробовать снова, без ущерба для себя. Путь предпринимателя усыпан препятствиями и помехами; вам нужна способность начинать снова и снова.

Без ложных претензий. Почему среди седоволосых столько ворчунов? Возможно, потому, что они сожалеют о том, как сложилась их жизнь, и страдают от беспросветности лежащей перед ними дороги. Молодые видят перед собой гораздо больше возможностей и предвкушают массу впечатлений. Старая поговорка права! Когда вы молоды, у вас вся жизнь впереди. Лучше всего то, что вы понимаете, какое это будет прекрасное путешествие. Если вы старый ворчун, ваша жизнь тоже еще не кончилась, уважаемый. Сделайте так, чтобы путешествие было прекрасным.

Меньше обязательств. У большинства молодых людей, только что окончивших университеты, нет ни семьи, ни детей, которых нужно содержать. Всю свою энергию вы можете направить на грамотный запуск своей компании. Это *огромное* преимущество.

Энергия. Несомненно, у молодого человека энергии больше, чем у пожилого. Аналогично человек любого возраста, живущий своим увлечением, имеет энергии хоть отбавляй. Если вы молоды и живете своим увлечением, вас не остановить.

Нет предубеждений. Молодежь в целом пробует новое с гораздо большей готовностью, чем люди более старшего возраста. Только вспомните все те безумства, которые вы совершали в колледже. Рассказывать не нужно, просто подумайте об этом и улыбнитесь про себя. По мере взросления мы часто оглядываемся на свои молодые годы и поверить не можем в то, какими сумасбродными были. Мы становимся все менее открытыми к риску из-за тех страхов, которые приобрели по дороге. Будьте молоды, будьте безрассудны и запускайте свой бизнес сейчас.

Гибкое расписание. В старших классах школы и в университете вы могли заниматься всю ночь, а на следующий день были в состоянии веселиться с друзьями на пивной вечеринке. Не имея обязательств перед семьей, вы использовали гибкость холостой жизни. Вы могли тусоваться весь день и работать всю ночь. Или наоборот?

Деньги — не слишком большое дело. Последние четыре года вы питались лапшой быстрого приготовления, так что еще пара лет вас не убьет. Поскольку большинству молодых только предстоит узнать, что такое иметь много денег, жить без них не очень сложно. Кроме того, когда вы начинаете молодым и бедным, есть только один путь. Наверх. Еще одну куриную лапшу по-восточному?

Часы тикают, вы становитесь старше. Воспользуйтесь этими преимуществами, пока они у вас еще есть или пока другие ими не воспользовались. Тик-так, тик-так, тик-так...

Привилегированный университет или местный колледж — какая разница?

Мне все равно, насколько вы умны, талантливы и где учились. Когда речь идет о запуске бизнеса, вся эта ерунда ничего не значит. Значимо лишь то, насколько, по-вашему, вы умны, талантливы, сколько у вас драйва, насколько вы сфокусированы и упорны.

Я бываю в университетских городках по всей стране, от престижных заведений «Лиги плюща» до «общинных» колледжей.

Почти каждый студент, с которым я знакоюсь, объясняет мне, что его учат выполнению определенных процессов. Четырнадцать недель — бухучет, шестнадцать недель — курс «Инвестиционные стратегии» и так далее. Это важные вещи, не поймите меня превратно, но ясно как день, что они не имеют существенного влияния на создание собственного бизнеса. Наоборот, если в момент запуска вы думаете обо всей этой ерунде, вы покойник. В первые дни бизнеса речь идет о выживании. Уроки, как приготовить обед за 10 центов и сделать так, чтобы один дешевый костюм выглядел как три разных, не столь дешевых, возможно, больше бы вамгодились.

Неважно, каков ваш опыт и какое образование вы получили. Важно, верите ли вы в то, что сможете все сделать, или нет. Да, опыт и образование оказывают большое влияние на веру в себя. Но как только вы поймете, что имеете право и способны изменить свою веру, вы сможете достичь всего, что способны вообразить.

Так что если вы бросили учебу, не стоит быстро сбрасывать себя со счетов. Вы можете достичь того же уровня успеха, что и выпускники «Лиги плюща», и скорее всего в мгновение ока обойдете всех этих умников. Лишь следуйте своему увлечению, будьте неустанны и упорны и верьте, по-настоящему верьте в себя. Это же применимо и к выпускникам «Лиги плюща». Окончив университет, вы оказываетесь на равных с остальными. Те, кто сильнее всего верит, больше всех получают.

Подсказка ТББ

Бесплатное жилье. Нужно место, где можно бесплатно переночевать в поездке? Станьте коуч-серфером. Посмотрите на сайтах globalfeeders.com или hospitality.org информацию о том, как без денег найти место для ночлега по всему миру.

Разговор с мамой (и другие неприятные мысли)

Если вы молодой предприниматель, вам, возможно, повезло и родители поддержат вас. Если вам разрешат вернуться в родительский дом после окончания университета, используйте это на пользу себе столько, сколько сможете выдержать. Знаю, вы не захотите жить с ними больше, чем нужно, но если, закончив учиться, побудете с предками год-два, вы можете сэкономить серьезные деньги. Только не оставайтесь в их доме до 30–40 лет. Вот это уже действительно неудобно.

Сократите свои личные и корпоративные расходы, запустив бизнес на базе своей спальни. Берите машину. Используйте домашний телефон. И нет ничего лучше маминой домашней еды. Не говоря уж о том, что это даром! Ешьте дома, а в обед питайтесь чем придется.

Нужны сотрудники на полставки? Возможно, дядя Джордж поможет с бухгалтерией, а тетя Джейн разберет почту. Может, мама с папой станут наводить чистоту и порядок в вашем офисе (в моем убрали именно они).

Запуск бизнеса — это вопрос выживания, и запускать его нужно с умом. Нет, это не гламурно, когда мама отвечает на звонки, а дядя Джордж проверяет бухгалтерские книги. Зато экономически оправдано и честно. Экономьте деньги, каждый цент, сколько сможете, и используйте эту мелочь для роста. Живите «на подножном корму» столько, сколько сможете.

Мастера игры в боулинг на траве

Слишком стары для того, чтобы вернуться в родительский дом, или имеется другая веская причина этого не делать? Все равно есть выход. Всегда есть выход. Я нашел его, когда организовал свою первую компанию. Я мог бы переехать домой, но это было трудно, поскольку я был помолвлен и у нас уже родился сын. Попробуйте преподнести такое известие одному из родителей.

— Привет, мам! Отличные новости! Я только что запустил свою первую компанию. Ага, но это еще не все. Я встретил девушку своей мечты, и мы собираемся пожениться. Нет, нет, это еще не все. У меня будет сын! Ты не будешь возражать, если мы все переедем к вам?

Нет, это не устроило бы никого — ни моих родителей, ни мою жену, ни меня. Поэтому нам нужно было найти альтернативу. А когда у

вас нет денег, просто удивительно, на что вы способны. Всего за несколько дней моя жена нашла жилой комплекс для пенсионеров, который радостно принял нас в свои теплые, дряблые объятия. Все верно, это было место, где жили люди от восьмидесяти и до смерти.

Так зачем мы выбрали жилье для стариков в нежном возрасте двадцати четырех лет? Потому что могли его себе позволить! Арендная плата составляла что-то около 475 долларов в месяц за трехкомнатную квартиру. Для Нью-Джерси в 1995 году это было отличной сделкой; кроме того, пенсионеры хорошо готовили. Жизнь нашу нельзя было назвать роскошной, но мы справлялись, ели много лапши быстрого приготовления и дешевых фруктовых пирогов. И, конечно, научились мастерски играть в боулинг на траве и в карты, особенно в пинокль.

Если у вас есть воля, выход всегда найдется. Вы можете немного пригасить свою гордость, но это стоит того, да и воспитывает характер. Кто знает, может, как-нибудь мы с вами сыграем отличную партию в пинокль. Победитель получает купон на скидку для пенсионеров.

Еще учитесь? Закончите с прибылью

Когда сдан последний экзамен и выпито последнее пиво, ваши однокашники топают домой, ласково прощаясь с вами: «До встречи осенью, засра-а-анец». Они намерены погреться на солнышке и, *может быть*, немного подработать этим летом. Вам не надо следовать за толпой. Это возможность запустить небольшой бизнес, пусть даже всего на несколько месяцев.

Выпускайте продукт, который сможете продавать, оказывайте услуги, которые сможете предложить, делайте все, что хотите, чтобы заработать деньги. Это поможет усвоить критически важные моменты запуска нового бизнеса. Кроме того, вы, вероятно, заработаете чуть больше минимальной зарплаты и получите при этом больше удовольствия.

Подождите минутку! А как же гладкое резюме, которое вы могли бы показать будущему работодателю? Если вы думаете в этом направлении, тогда читаете не ту книгу. Эта книжка о том, как

научиться основным принципам успешного ведения бизнеса, а им лучше всего учиться, имея свою компанию.

Но что произойдет, когда вам придется вернуться к учебе? У вас есть выбор. Можете прикрыть лавочку или найти способ тянуть бизнес и дальше. Не все время, конечно, ведь вы хотите остаться в первых рядах и получить хорошее образование. Попробуйте нанять кого-то из студентов поработать на вас, но не стоит привлекать к этому друзей: тогда у вас останется возможность и дальше относиться к ним как к собутыльникам, а не коллегам. Используйте шанс развить лидерские навыки и научиться управлять командой.

Сделайте максимум за время учебы. Заработайте немного денег и, что важнее всего, не забывайте про *вечеринки!*

Вечеринка!

Вы или ваши родители отвалили серьезные деньжищи за вашу учебу в университете, и вам надо воспользоваться всеми преимуществами студенчества. Собирайтесь на вечеринку, прямо сейчас. Да, вам не послышалось. *На вечеринку!*

Я не предлагаю вам участвовать в попойках (ну, может, иногда), я предлагаю учиться общению с окружающими и налаживанию связей. Предпринимательский успех зависит от способности вести за собой и общаться с людьми. В компании вы станете CEO, то есть будете обеспечивать коммуникацию, наполнять энергией и организовывать сотрудников, так что лучше привыкать к этой роли сразу.

Используйте студенческие вечеринки для поиска людей, с которыми вы могли бы подружиться. Разберитесь, что вам нравится в ваших лучших друзьях. Какие у вас общие ценности, в чем вы различны? Найдите лучший и самый быстрый способ находить людей, разделяющих ваши ценности.

Попробуйте спланировать вечеринку (строго в рамках закона, разумеется) с вашими друзьями. Сможете ли вы прийти к общему мнению относительно того, как она должна развиваться? Сможете ли вы убедить друзей не просто участвовать, но и всеми силами поддержать вас?

Насколько хорошо вам удаются вечеринки — работа исключительно на добровольных началах? Можете ли вы найти людей, которые займутся пиаром, учетом, закупками, соберут деньги, обеспечат обслуживание клиентов? Это отличная возможность осознать собственные ценности, отточить навыки, раскрыть сильные стороны и научиться тому, как лучше управлять людьми.

Если в конце вечера все произносят тосты в вашу честь и аплодируют вам за отлично проделанную работу, тогда мои поздравления! У вас есть потенциал стать отличным CEO! В крайнем случае, сможете работать массовиком-затейником.

Еще один бонус.

Том Крэппер по прозвищу Биг

Было бы непростительным грехом не включить в книгу историю Томаса Крэппера. И думать нечего найти более удачный способ использовать эти последние ее страницы. Биг, или мистер Томас Крэппер, был предпринимателем, сантехником, предположительно изобретателем современного унитаза со сливным бачком и парнем с самым лучшим именем в мире. Я дал ему прозвище «Биг»^[12]. Как поэт, имею право.

Хотя у Крэппера было девять патентов на изобретения, связанные с водопроводом и канализацией, среди них не было ни одного, связанного со сливным бачком, изобретателем которого его называют. Крэппер жил в XIX веке, был инженером-водопроводчиком, имел собственную компанию, владел множеством патентов и до сих пор, сто лет спустя, по всему Лондону можно увидеть канализационные люки, украшенные его именем.

По всем понятиям Крэппер имел экстраординарные предпринимательские качества. Результатом этого стало финансовое благополучие и вечная слава. Он достиг всего.

Действовал «как будто...». Он был водопроводчиком, который вел себя так, как будто принадлежал к высшему свету, и к нему относились соответственно.

Использовал свои сильные стороны. Он знал отрасль, мог выйти на сделку и умел продавать. Вряд ли он знал, что его имя было его главным активом. Крэппер — единственный предприниматель в мире, которого и спустя более ста лет после смерти можно назвать номером один в этом бизнесе номер два.

Малое стало большим. Всю свою жизнь он управлял небольшой компанией, но посмотрите на богатство и славу, которую она принесла ему. Он был умен и воспользовался представившейся возможностью.

Вера, фокусирование и действие. Он знал, что достигнет успеха. Он не отделял себя от своего бизнеса и оставался четко сфокусированным на том, что хотел. Крэппер не успокоился, он продолжает идти вперед. Его товар до сих пор представлен на улицах

Лондона. Вот куда могут привести вас вера, фокусирование и действие.

Туалетнобумажный бизнесмен. Крэппер — идеальный ТББ. У него не было блестящего воспитания и любви СМИ. Он считал, что успех зависит только от него. Он занял нишу. У него была сильная вера, он точно знал, чего хотел, и он вставал (или садился) и делал свое дело.

По словам журнала *Plumbing & Mechanical*, Тома Крэппера «больше всего помнят как торговца сантехническими товарами, продавца от Бога и гения рекламы». Строго говоря, неизвестно, как слово «сортир» стало синонимом слова «туалет». Но и вы, и я знаем, что это могло быть работой только Туалетнобумажного бизнесмена. Томас Крэппер, несомненно, Туалетнобумажный бизнесмен.

Вы станете следующим Туалетнобумажным бизнесменом? Я надеюсь на это. На самом деле я это знаю — если вы это знаете. Все, хватит ля-ля. Говорить больше не о чем. Ваш выход. Ваша очередь добиться успеха. Вы *можете* обойтись тремя листочками. Все, что вам нужно, это приступить к делу. *Сейчас!*

Приложения

План процветания компании Obsidian Launch

Не конфиденциально.

Вниманию всего мира^[13].

Миссия жизни для Obsidian

Цель нашего существования и стремления к непрерывному росту

Инвестируем сегодня в лидеров завтрашнего дня™

Компания Obsidian Launch — самый уважаемый ускоритель роста бизнеса в мире. Наша единственная цель — «инвестировать в новые компании, созданные начинающими предпринимателями, и быстро превращать их в лидеров своих ниш». Мы всей душой верим в то, что предпринимательство предоставляет людям величайшую свободу делать замечательные вещи для себя и для других, содействовать укреплению экономики и вести жизнь, руководствуясь увлечением; поэтому наша неизменная миссия заключается в поощрении предпринимательства.

Предназначение Obsidian

Какими мы должны стать

К 31 декабря 2018 года компания Obsidian достигла годовой выручки, превышающей 53 млн долларов. Она признана основателем и бесспорным лидером нового рынка «ускорителей роста». Выручка формируется за счет фантомных долей участия в бизнесе примерно 250 нишевых компаний и за счет проведения сделок по обеспечению их ликвидности. Благодаря репутации Obsidian как «кормилицы» лучших нишевых компаний венчурные капиталисты и инвестиционные компании оценивают партнеров Obsidian на 25–50 процентов выше, чем ее аналогов.

Нас считают одним из 100 лучших работодателей США. Более 25 процентов клиентов Obsidian успешно проданы, их рост и процветание продолжают на следующем уровне развития, еще более укрепляя признанный вклад Obsidian в увеличение стоимости новых компаний. Несколько предпринимателей из компаний — бывших партнеров Obsidian присоединились к нашей команде и участвуют в формировании следующего поколения бизнес-лидеров.

Офис Obsidian — это место, куда мы стремимся каждый день. Это место, где пульсирует энергия, где коллеги поддерживают друг друга, где слышны добрые шутки. Собаки-талисманы разгуливают по офисному зданию, во время перерывов коллеги смотрят телевизор, играют в бильярд или видеоигры, наслаждаются отличной кухней. В офисе устроены зоны отдыха и мини-библиотеки, где можно поговорить, подумать, сосредоточиться и повысить свой уровень знаний.

В Obsidian *много* учатся, от сотрудников требуется (и поощряется) постоянно ходить на курсы, читать книги, работать с преподавателями и расти в своей предметной области. Obsidian предлагает кросс-тренинги и веселые образовательные мероприятия, чтобы обучение не было скучным. Многие сотрудники признаны ведущими экспертами в своей сфере. Некоторые из них решили отделиться и начать собственный бизнес, связанный с их увлечением. Конечно, Obsidian инвестирует в эти компании и помогает им расти, становиться наиболее успешными ее партнерами.

Область инноваций Obsidian

Как мы это делаем

Obsidian лидирует в качестве — качестве сервиса, качестве опыта и качестве конечного продукта. Мы одержимы желанием обеспечить участие и поддержку клиентов на высочайшем уровне. Мы ценим результативных партнеров — мотивированных, увлеченных и сфокусированных. Нельзя отрицать, что партнерство с Obsidian как минимум в сто раз лучше, чем с любым отдельно взятым человеком. В результате Obsidian меняет саму парадигму партнерства. Весь мир видит, что можно самостоятельно запустить собственную компанию,

при этом сохранив у себя 100 процентов акций, что безопаснее и намного эффективнее, чем иметь партнеров в капитале.

Непреложные законы Obsidian

На каком фундаменте мы это делаем

Давать, чтобы давать. Отдавая, мы получаем. Наше увлечение состоит в работе с молодыми предпринимателями и превращении их в лидеров своих отраслевых ниш. Мы достигаем своих целей только в том случае, когда наши партнеры достигают своих. Мы прилагаем все усилия к тому, чтобы запустить их компании, и запустить их здоровыми и крепкими. Наше вознаграждение зависит от их успеха, и мы выполним свои задачи, когда сможем обеспечить им успех.

М*кам вход воспрещен!** Мы движимы мыслью, что служим высшим целям и делаем для мира доброе дело. Мы любим посмеяться, повеселиться и пошутить, но не над кем-то другим. Наша позитивность неоспорима. Все наши коллеги, партнеры и поставщики — это наши друзья, мы любим и уважаем их. И не только за то, что они отличные люди и разделяют наши ценности. А м***кам вход воспрещен!

Плата за кровь. Деньги — кровь бизнеса, так к ним и нужно относиться. Obsidian и наши партнеры практикуют финансовую честность и здоровы в финансовом смысле, какой квартал года ни возьми. Когда наши партнеры запускают свои компании в партнерстве с Obsidian, они на всю жизнь выбирают дорогу постоянного финансового роста. Мы никогда не будем ассоциироваться со схемами «быстрого обогащения». Мы сотрудничаем только по схеме «правильного обогащения».

Сообщество Obsidian

С кем и для кого мы это делаем

Мы становимся партнерами только молодых, начинающих предпринимателей — лидеров нашего будущего. Это мужчины и женщины в возрасте от 18 до 28 лет с чрезвычайно сильным предпринимательским драйвом. Они терпимы к риску и увлечены

своими концепциями. Они не требуют немедленной прибыли и жаждут принести жертву сейчас ради успеха в будущем.

Каждый партнер, присоединяющийся к Obsidian, обеспечивает серьезную синергию существующей группе и усиливает всех остальных. Каждый берет на себя обязательства «богатеть правильно».

Квартальный план Obsidian Launch

2-й квартал 2008 года

Цель № 1: Максимизировать успех нынешних партнеров

	<i>Ключевые задачи</i>	<i>Срок</i>	<i>Ответственный</i>
1.	Форум/тренинги. Провести первую встречу в течение 2-го квартала. Затем встречаться ежемесячно.	04/04/08	DW
2.	Набор идей/ предложений для каждого из партнеров (идеи, инициативы, предложения, вырезки из газет и журналов и т. д.	04/04/08	MS
3.	Вирусный маркетинг. Создать три табличных шаблона для вирусного маркетинга (блог, видео, Web)	30/05/08	MJM
4.	Основные «вводные» клиентам. Разработать метод сбора и доведения до клиентов основных	30/05/08	MJM

	«ВВОДНЫХ» понятий, в том числе идеальных параметров клиента, необходимости регулярного обмена информацией с партнерами и т. д.		
--	--	--	--

Цель № 2: Эффективный и регулярный обмен информацией в рамках Obsidian

	<i>Ключевые задачи</i>	<i>Срок</i>	<i>Ответственный</i>
1.	Внутренняя доска объявлений. Создать систему для легкого обмена внутренней информацией, показателями и т. д.	30/04/08	MS
2.	Текучка. Упорядочить ежедневную текучку, создать четкое расписание обнародования показателей.	30/04/08	MJM
3.	Письмо от Майка. Создать расписание ежемесячной рассылки партнерам и сотрудникам.	30/06/08	MJM

4.	Визуальные показатели партнеров. Придумать доску визуальных показателей или систему для четкого отражения ежедневных целей.	15/05/08	PZ
----	--	----------	----

Цель № 3: Путь Obsidian

	<i>Ключевые задачи</i>	<i>Срок</i>	<i>Ответственный</i>
1.	Определить критические моменты и препятствия, стоящие на пути. Система слежения и набор действий на случай, когда партнеры столкнутся с определенными препятствиями.	30/05/08	PZ
2.	Разработать методы мониторинга препятствий. Система слежения, которая автоматизирует процесс контроля за прогрессом, достигнутым	30/06/08	PZ

	<p>партнерами, и будет уведомлять команду/партнеров Obsidian о необходимости определенных действий.</p>		
3.	<p>Разработать стандартную терминологию. Разработать и опубликовать термины для согласованного использования.</p>	30/06/08	MJM
4.	<p>Меню услуг. Составить «меню» со списком всех услуг, которые мы предлагаем партнерам, когда «презентуем» наше предложение.</p>	30/04/08	MJM

Ежедневные показатели Obsidian Launch

<i>Запас денежных средств</i>	<i>Выручка партнеров в (предыдущий день)</i>	<i>Благодарностей партнеров в (предыдущий день)</i>	<i>Устных договоров (за последние 30 дней)</i>	<i>Анализ обращений (предыдущий день)</i>
<i>Денежные средства</i>	<i>Продажи</i>	<i>Обслуживание</i>	<i>Маркетинг</i>	<i>Управление</i>
3,7	\$72,3	24	8	2,4 часа
+	+	-	-	+

Это образец. Ваши ежедневные показатели могут (и должны) отличаться.

«Чек-лист» стартапа. От ТББ — для ТББ

Напишите план процветания

Цель: вы ДОЛЖНЫ знать конечный результат игры, чтобы понять, как его добиться.

Метод: представьте, каким будет идеальный образ вашего бизнеса через 10 лет, если все, чего вы хотите добиться, станет реальностью.

Избегайте: создания традиционного бизнес-плана. Он лишен динамики, а через несколько недель после начала бизнеса все равно окажется на полке.

Проведите анализ «Пяти уравнений фокусирования»

Цель: идентифицировать нишу со слабой или расфокусированной конкуренцией.

Метод: определите, действительно ли в этой нише менее 5 прямых конкурентов при наличии возможности зарабатывать 5 млн долларов через пять лет?

Избегайте: попыток предлагать сразу все. Вместо этого доминируйте в своей нише, предлагая что-то одно.

Проведите тестирование перед запуском

Цель: убедиться, что потребители в вашей нише готовы покупать у вас.

Метод: выпустите прототипы или упрощенные версии вашего продукта/услуги.

Избегайте: направления слишком больших средств в запасы, рекламу и/или на накладные расходы.

Напишите квартальный план

Цель: сфокусироваться и добиться серьезного прогресса в краткосрочном плане и в достижении близких целей бизнеса.

Метод: планируйте отрезками в 90 дней, двигаясь в направлении своего плана процветания. Каждые 90 дней сверяйтесь в обозначенными в нем целями.

Избегайте: долгосрочного планирования. Слишком большое количество переменных может разрушить долгосрочные планы вроде «вот как мы собираемся это сделать». Вместо этого знайте, что вы хотите получить в конце (план процветания), и фокусируйтесь на краткосрочных целях квартального плана.

Создайте свою компанию

Цель: зарегистрировать юридическое лицо, построить начальную инфраструктуру и внедрить повторяющиеся бизнес-процессы.

Метод: первичное фокусирование должно быть на сохранении минимальных издержек.

Избегайте: большинства профессиональных услуг из-за их стоимости и избыточности. Почти все нужды начального периода могут быть легко удовлетворены самим предпринимателем.

Выдайте свой товар или услугу на рынок

Цель: сделать потребителю полноценное предложение товара/услуги в вашей нише.

Метод: постарайтесь привязать затраты к продажам (например, оказывайте услуги / производите товар уже *после* продажи).

Избегайте: крупных запасов или накладных расходов. Запасы на будущее отвлекают деньги, крупные накладные расходы сжигают деньги.

Двигайтесь динамичными галсами

Цель: оперативно делать поправки на неожиданные трудности и изменения динамики.

Метод: готовьте квартальный план каждые 90 дней, используя стратегию движения галсами.

Избегайте: привязки к тому, что не работает. Сегодняшние компании должны уметь быстро вносить корректировки. Если что-то не работает, бросьте это и займитесь тем, что работает.

Благодарности автора

Кристе, Тайлеру, Адейле и Джейку Микаловиц — спасибо вам за безоговорочную поддержку и за то, что не мешали спать после ночей, проведенных за работой над этой книгой.

Успех никогда не возникает в результате усилий одного человека. Никогда. Нужна команда. Я благодарю свою команду. Благодарю от всего сердца.

Патти Занелли, Эннжанетт Харпер, Мини Санкара, Мэтт Махер, Скотт Бредли, Стефани Кайатаро, Говард Хирш, Лорен Ломбардо, Шин Мориарти, Лиза Мейсон, Майк Мэддок, Зак Смит, все те, благодаря кому эта книга удалась, — спасибо за то, что из каменной глыбы вы высекли скульптуру. Меня не перестает удивлять, сколь многого может достичь небольшая, сфокусированная, трудолюбивая и увлеченная группа людей.

Выходные данные

Издано с разрешения автора и Obsidian Launch На русском языке публикуется впервые

Микаловиц, М. М59 Стартап без бюджета / Майк Микаловиц; пер. с англ. Сергея Филина. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. — 200 с. — (Лучшие книги о стартапах).

ISBN 978-5-91657-229-2

Эта книга для тех, у кого нет за плечами ангела с серьезной финансовой поддержкой. Она для тех, кто начинает свое дело с крайне ограниченными ресурсами. Для тех, кому первым офисом служит кофейня в центре города. Мы сами так когда-то начинали наш издательский бизнес.

Эта книга незаменима для тех, кто растит стартап, для тех, кто собирается запустить стартап и терзается сомнениями, и для всех, кто хочет, чтобы его компания, уже не будучи стартапом, сохраняла свой драйв.

Если вы уже прочитали *Rework* и *Доставляя счастье*, то это — ваша следующая книга.

УДК 65.011 ББК 65.290

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

© Michael J Michalowicz, 2008

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2011

Примечания

1

Small Business Administration, государственное агентство в США, предоставляющее поддержку малому бизнесу.

[Вернуться к тексту.](#)

2

Бизнесмен, соавтор книги «Цельная жизнь. Ключевые навыки для достижения ваших целей». М., Манн, Иванов и Фербер, 2011.

[Вернуться к тексту.](#)

3

В России аналогичный сервис представляет проект WikiMart.ru

[Вернуться к тексту.](#)

4

Сеть магазинов, продающих повседневную одежду по сниженным ценам. — Прим. переводчика.

[Вернуться к тексту.](#)

5

Есть и книга «Тайна». Автор Ронда Берн, издательство Эксмо, 2010.

[Вернуться к тексту.](#)

6

В российском прокате — «Бойлерная». Снят в 2000 году. История студента-недоучки, ставшего очень успешным продавцом.

[Вернуться к тексту.](#)

7

Кукурузные чипсы, популярная закуска мексиканской кухни. С начос подают соусы, заправки, салаты; их добавляют в различные блюда. — Прим. ред.

[Вернуться к тексту.](#)

8

Аналогичный ресурс в России , где можно разместить объявление о продаже чего-либо, — например, avito.ru. — Прим. ред.

[Вернуться к тексту.](#)

9

Кайл Макдональд «Махнемся не глядя. Одна маленькая красная скрепка, которая потрясла мир». Минск, Попурри, 2009.

[Вернуться к тексту.](#)

10

Примерно 4,55 литра. Пинта — одна восьмая галлона.

[Вернуться к тексту.](#)

11

Тимоти Феррис. «Как работать по 4 часа в неделю и при этом не торчать в офисе «от звонка до звонка», жить где угодно и богатеть». М., Добрая книга, 2010.

[Вернуться к тексту.](#)

12

Старрер (англ.) — «сортир», иногда «засранец». Мистеру Крэпперу при его профессии действительно повезло с именем. Большой Том Засранец — отличные прозвище и фамилия для изобретателя сливного туалета. — Прим. перев.

[Вернуться к тексту.](#)

13

Эти приложения размещены на сайте книги
www.toiletpaperentrepreneur.com.

[Вернуться к тексту.](#)