Пол Хокен

Дело вашей жизни

Как реализовать мечту, создав свой бизнес

АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

Александр Левитас
рекомендует

УДК 65.011
ВБК 65.290
Х70

Хоксп, II.

Х70 Дело нашей жизни. Как реализовать мечту, создав свой бизнес / 11ол Хокен ; пер. с англ. Виталия Бабенко. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. — 224 с.

ISBN 978 5-91657-452-4

Нсли хочешь, чтобы что-то было сделано хорошо, — сделай :>то сам. Именно с такой мысли началась первая небольшая компания Иола Хокена, автора ной книги, ныне признанного эксперта в области развитии бизнеса.

Своим опытом по выращиванию бизнеса с нуля Хокен дели гея искренне, «по человечески», избегая заумных терминов. И если вы скептически относитесь к идее о том, что маленькое дело, начатое с любовью, со временем начнет еще и приносить хороший доход — вам тем более стоит прочитать зту книгу. Здесь очень много примеров успешных компаний, которые именно гак и начинали.

УДК 65.011
ВВК 65.290

Все права защищены. Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в кикой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издателя.

© Paul Hawken, 1987
© Перевод на русский язык, издание на русском я.н.иа-, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фероер». 201 *

ISBN 97H-5 91657-452-4

skladchina.com

Оглавление

Глава 1. Для чего-то мы живем 10
Глава 2. Осторожно: вы можете преуспеть 17
Глава 3. Маленький, богатый, счастливый 36
Глава 4. Хорошая идея порой приходит слишком поздно 44
Глава 5. Искусство приращения капитала 70
Глава 6. Ваше Дело 91
Глава 7. Деньги 104
Глава 8. Лимонадный киоск 132
Глава 9. Всё на продажу 154
Глава 10. Если вы клиент, то вы уже компания 167
Глава 11. Хорошая компания — в хорошей компании 185
Глава 12. Церковный служитель 206
Кому я хочу сказать спасибо 209

skladchina.com

Вам повезло!

Спустя 20 лет книга Пола Хокена снова издана на русском языке.

На Западе эта книга не просто известна — она входит в список «100 лучших бизнес-книг всех времен». Кроме того, по ней была снята телепрограмма, которую показали в 115 странах. В России книга гоже выходила, еще в 1992 году, но много лет не переиздавалась. И вот, наконец, вы держите ее в руках.

Автор книги — предприниматель и философ — когда-то начал с капитала в 500 долларов и создал компанию Erewhon, которая приносила 25 тысяч долларов дохода в день, более 9 миллионов в год. Потом он продал эту компанию и запустил новый бизнес, который вскоре вышел на обороты более 40 тысяч долларов в день. И в книге «Эффективное принятие решений» он рассказывает о своем опыте создания и развития этих компаний, а также об опыте других бизнесов, созданных «на коленке» и достигших международной известности и многомиллионных оборотов, — Ben & Jerry, Midas, Patagonia и других.

Предпринимателю приходится заниматься многими вещами — от финансов до написания рекламы, и автор уделил внимание им всем.

Эта книга о том, как вырастить свой бизнес, начав с малого. Автор утверждает, что недостаток денег на старте бизнеса лучше избытка, и делится примерами из собственной практики. Мой путь в партизанский маркетинг — маркетинг малых бюджетов и незатратных способов привлечения клиентов — был вдохновлен в том числе и рассказом Хокена о том, как он использовал малозатратные ходы, когда другие платили десятки тысяч долларов.

skladchina.com

Эта книга о том, как выстраивать отношения с покупателями и превращать их в поклонников вашей компании. «Цель компании, — пишет Хокен, — создать такую систему обслуживания клиентов, чтобы ваша компания стала не просто лучшей в своей области, а незабываемой». Множество советов и примеров ставят эту книгу в один ряд с «Клиентами на всю жизнь» Карла Сьюэлла и «Доставляя счастье» Тони Шея.

Эта книга о том, как найти идею для бизнеса, который вы сможете вести, получая от него не только прибыль, но и удовольствие. Эта книга о том, как нанимать и затем выращивать работников, которыми вы сможете гордиться. Эта книга о том, как управлять растущей компанией, — слышали ли вы, например, об отчетах «5-15» и «Ищи сломанное»? Эта книга о том, как не упускать рыночные возможности, об искусстве торговли, об ошибках, способных убить неокрепший бизнес, и о многом другом.

А еще это философская книга — о смысле жизни, о месте бизнеса в обществе, о чести и гордости предпринимателя... Но это не рассуждения университетского профессора — это практическая философия успешного бизнесмена, которая помогла ему стать мультимиллионером.

Если вы только начинаете свой бизнес или если вы уже стартовали, но еще не заработали свой первый миллион долларов — пусть эта книга будет у вас на книжной полке. Советы Пола Хокена помогли мне, когда я делал первые шаги в своем бизнесе, — уверен, помогут и вам.

Александр Левитас,
эксперт № 1 по партизанскому маркетингу в России,
автор бестселлера «Больше денег от вашего бизнеса»,
www.levitas.ru

skladchina.com

Посвящается Гордону Шерману,
который отдал лучшие годы жизни Делу
и создал лучшее Дело в своей жизни

skladchina.com

Глава 1

Для чего-то мы живем

Когда я открывал свою первую компанию в Бостоне двадцать лет назад, у меня не было ни малейшего желания основать собственное Дело. Я просто пытался поправить здоровье. Беда в том, что астма отравляла мою жизнь с детства. Я пробовал бороться с болезнью, экспериментировал с диетами и обнаружил неприятные закономерности. Отступая от обычного американского рациона, состоящего из сахара, жиров, алкоголя и химических добавок, я чувствовал себя несравненно лучше. Я мог хотя бы дышать свободно. Но стоило мне съесть гамбургер или выпить колы, все тело восставало. Перепробовав за несколько лет разные рационы, я понял: если хочу остаться здоровым, то должен переключиться на диетическую пищу. Я отвесил прощальный поклон всему, что любил, по вскоре обнаружил, что составить каждодневное меню из натуральных продуктов просто нереально: мне приходилось тратить десятки часов в неделю на покупки продуктов в китайских, итальянских, еврейских и прочих лавках, овощей и фруктов — на овощных развалах, муки — у адвентистов Седьмого Дня и т. д. Так называемые «магазины здоровой пищи» не очень-то помогали. По большей части там предлагали дорогостоящие средства от всех болезней и диковинные витамины, а продавали все это женщины в халатах медсестер, чьи ноги, затянутые в белые колготки, навевали мысли о покойницкой.

skibchina.com

Устав от проблем, я открыл свой магазин натуральных продуктов — видимо, первый не только в Бостоне, но и во всем штате. Шли годы, компания зарабатывала деньги, теряла их, нанимала сотни служащих, фрахтовала железнодорожные вагоны, открывала магазины, начинала оптовую торговлю, порой скатываясь на грань банкротства, и породила несметное число конкурентов — впоследствии иные из них стали друзьями и даже партнерами.

Развивая компанию, я умудрился совершить едва ли не все грехи начинающего предпринимателя. Я одолжил слишком много денег, нанял слишком мало, а затем слишком много сотрудников, очень плохо ими управлял и, наконец, затоварился. Далее я дошел до того, что перессорил между собой почти всех сотрудников, никак не мог разобраться, кому что поручить, и в итоге совершенно запутался в балансовом отчете. (Впоследствии я научился читать финансовые отчеты, но все остальные ошибки делаю до сих пор.)

Прошло семь лет, и я продал свое первое Дело — Erewhon Trading. Компания в то время давала доход около 25 тысяч долларов в день. После ее продажи мне захотелось написать очередную книгу — так я поступал всю жизнь: время от времени покидал родные края и брался за перо. Вернувшись через несколько лет в Штаты с женой-австралийкой, которую встретил в Шотландии, я обнаружил, что я безработный и надо снова создавать свое Дело. Я никогда в жизни не служил в конторе, не получал жалованья, у меня не было диплома об окончании колледжа, а мой опыт организации собственной компании не имел никакого смысла в новой корпоративной Америке. Я постоянно читал объявления в газетах, но так и не нашел человека, который захотел бы начать со мной новое Дело. Пришлось снова затевать бизнес в одиночку.

sklad-chtiva.com

В этот раз я начал постепенно: поначалу я консультировал в сфере общепита, издательств и компаний по переработке отходов; помог трем компаниям выпутаться из финансовых затруднений; написал книгу о том, какое воздействие на будущее может оказать личность (именно личность как таковая, а не государственные институты). Еще через три года я основал компанию Smith & Hawken.

Книга, которую вы держите в руках, рождена всем моим опытом ведения Дела. Когда я основал Erewhon, мои знания были еще очень и очень поверхностными. Я пытался быть на высоте положения и читал все, что попадалось под руку. Я подписался на *Wall Street Journal.* Это чтение сильно смутило меня. Я принялся за журналы по бизнесу. Мир *Fortune 500* показался мне не от мира сего вовсе. Я стал посещать Гарвардскую школу бизнеса. На этих занятиях я чувствовал себя словно на Луне. Чем дальше заходили мои поиски, тем больше я впадал в панику. Чем больше узнавал об «официальном» мире бизнеса, тем сильнее сомневался в своем понимании Дела. Мне казалось, что я совершаю нечто глубоко неправильное. Кстати, это чувство охватывает меня и сегодня, особенно когда я читаю типовую литературу по бизнесу.

Я глубоко убежден, что большинство людей, начинающих новое Дело — а может, и не очень новое, — испытывают те же самые проблемы. Скорее всего, они понятия не имеют, как принято вести себя с организаторами всевозможных семинаров и консультантами, которые, казалось бы, только и ждут, когда к ним обратятся за помощью. Я могу предложить начинающим бизнесменам лишь самые очевидные вещи: будь честным, найди свое место на рынке, пусть покупатель придет к тебе первым, нанимай толковых сотрудников и так далее, — а прочие советы

sklad-china.com

отдай миру большого бизнеса. И пусть твое малое Дело останется щепкой в море Больших Корпораций.

Многое из того, о чем вы прочитаете в этой книге, возможно, разойдется со здравым смыслом (чем больше вы прочитаете книг, тем скорее поймете, что есть большая разница между общепринятыми условностями и так называемым здравым смыслом). Не хочу, чтобы меня поняли так, будто я подталкиваю начинающих предпринимателей опрометчиво срываться с места и пускаться в различные авантюры. У вас найдется немало советчиков, которые заявят, что вы никогда не достигнете успеха, поскольку у вас недостаточно начального капитала. Я, напротив, считаю, что при начале Дела слишком большое количество денег несравненно более серьезная проблема, чем их нехватка, — а почему так происходит, я объясню позже. В некоторых книгах можно прочитать, что новаторский подход к делу и предпринимательский склад ума можно почерпнуть в учебниках или на каких-нибудь курсах. Я в это не верю. Новаторский подход рождается только личным опытом, ни в каком учебнике его вычитать невозможно.

Любое Дело включает в себя такие вопросы, как инвестирование, настройка бухгалтерского и управленческого учета и изучение рынка. Эти знания позволяют оценить, насколько ваше Дело может развиваться, обслуживать все более широкий круг клиентов и предоставлять им больше товаров. Подобные вопросы определяют рост вашего Дела в той же степени, в какой список желательных покупок и планируемые поездки определяют жизнь вашей семьи. В своей книге я попробую разобраться в структуре и механизмах малого бизнеса, но, уверяю вас, с одной только целью — я очень хочу, чтобы вы поверили в собственный здравый смысл и целесообразность ваших устремлений. Я хочу показать, как создание и развитие собственного Дела помогает самореализоваться.

skladchina.com

При этом я вовсе не собираюсь сводить суть этой книги только к делам малого бизнеса. Когда я написал материал о принципах обслуживания покупателей, Стюарт Бранд, издатель каталога *Whole Earth Catalog* и обозрения *Whole Earth Review*, долго ходил вокруг конторы Smith & Hawken, добиваясь встречи со мной. В материале речь шла главным образом о принципах взаимоотношений между клиентами и компанией. «Сделай из этого материала статью и опубликуй ее», — потребовал Стюарт. Я действительно написал статью, назвал ее «Если вы клиент, то вы уже компания», и этот материал был столько раз напечатан в разных изданиях, сколько мне и присниться не могло. Большинство откликов в итоге пришло от компаний из списка *Fortune* 500, и я понял, что нужды крупных, средних и мелких компаний схожи, а различия между ними куда менее значительны, чем обычно представляется. В любой компании существуют десять, пятьдесят, пятьсот или даже тысяча подразделений, которые действуют как мелкий бизнес, и им присущи все заботы маленького Дела — отгрузка товара, производство тех или иных продуктов, планирование, наем сотрудников. Я не вижу причин, почему хорошая работа любого подразделения большой корпорации не может быть расценена как хорошо поставленное маленькое Дело.

Таким образом, эта книга адресована и менеджерам крупных корпораций. Большинство из нас — те, кто занят и в большом, и в малом Деле, — озабочены схожими проблемами, и пути их решения тоже схожи: нам всем требуются энергия, изобретательность, здравый смысл.

Мы должны сообща учиться, как вести свое Дело, будь оно малым, крупным или малым внутри крупного, причем учиться вести его наиболее эффективным и самым гуманным способом. Ведение Дела подсказывает нам технические и практические

sklavchika.com

способы решения различных проблем. И я вижу — впервые за сорок лет моей жизни, — как все больше и больше людей повторяют простую, но жизненно важную фразу: «Хорошее Дело — это хороший человек». Только Дело способно по-настоящему включить нас в полноценную жизнь общества с перспективой добиться лучших условий для всех жителей Земли.

Еще двадцать лет назад я не написал бы предыдущий абзац. Такой способ мышления вряд ли мог кого бы то ни было убедить. В 1967 году само понятие Дела было под большим подозрением. Бизнесмены занимали очень низкие места в опросах общественного мнения. В основном эта враждебность была направлена против крупных корпораций, но и малый бизнес оказался в сложной ситуации.

Я полностью отдаю отчет в противоречивости того, о чем пишу, и тем не менее абсолютно убежден, что большинство удачных Дел (если не все) строятся на ценностях, весьма далеких от оппортунизма, — иод оппортунизмом я имею в виду такую предпринимательскую политику, когда все Дело целиком зиждется на везении, удаче в чистом виде, на желании сорвать куш. Нет, удачливым предпринимателям свойствен более широкий кругозор. Если же вы надеетесь на удачу или на собственные пристрастия, если вам не хватает образования или терпения (возможны и иные причины), то рано или поздно вы окажетесь вне главного потока жизни. Но и в этом случае всегда есть возможность отступить назад и снова отыскать перспективу: смысл предпринимательства в том, чтобы сначала смотреть вперед, а потом уже действовать; действовать и только затем уже извлекать доходы.

Большинство преуспевающих деловых людей нового поколения начинали свое Дело вовсе не потому, что считали бизнес своим призванием. Их предпринимательские идеи порождались

sklad-chita.com

либо глубоким увлечением какой-то работой, хобби, либо находились иные мотивы. Озабоченный мыслью, что в этом мире чего-то не хватает, предприниматель начинает размышлять на эту тему и изобретает новый продукт или же изменяет существующую систему производства. Очень часто именно предприниматель видит какую-то пустоту в нашем мире, и, если он находит, чем ее заполнить, рождается Дело.

Люди интуитивно понимают, что хорошее Дело наделяет глубоким смыслом жизнь тех, кто в нем работает, и обогащает жизнь всех, кто хоть как-то с ним соприкасается. Я открыл магазин в Бостоне, потому что мне нужна была хорошая еда — чистая и простая. Это Дело оказалось буквально жизненно важным для меня. Точно так же если вы захотите начать свой собственный бизнес, то преуспеете лишь в том случае, если это будет ваше и только ваше Дело. Оно не должно походить ни на одно Дело на планете. Когда начинаешь свой бизнес, речь идет вовсе не о деньгах. Это способ показать, на что вы годитесь в этом мире.

skladchina.com

Глава 2
Осторожно: вы можете преуспеть

Если вы считаете, что успех компании измеряется деньгами, а риск связан с убытками, — значит вы просто слепы. Нижняя граница риска располагается там, где ей и положено быть, — в самом низу. Все, что выше, — неисчислимое количество факторов, которые порождают либо доходы, либо убытки. Настоящее Дело поражает обилием возможностей. Эта палитра намного красочнее, чем большинство людей могут себе представить. Но в действительности мы слишком мало знаем о том, что на самом деле происходит внутри мира бизнеса. Истории бешеного успеха превозносятся, неудачи подвергаются скрупулезному анализу или вызывают панику. Обо всем остальном — молчание. Стремление чествовать героев или отыскивать козлов отпущения мешает нам увидеть истинную картину.

Ваше Дело, возможно, не будет столь триумфальным, чтобы его тут же занесли в анналы бизнеса, но совсем не обязательно вас постигнет страшная неудача, после которой оценка ваших коммерческих способностей упадет почти до нуля и вы сами впоследствии не сможете объяснить, почему так произошло. Большинство Дел — это просто Дела, а не сенсационный материал для журналов. Что бы ни случилось, ваше первое Дело даст вам богатейший опыт. Я знаю случаи, когда предприниматели завоевывали успех по миллиметру год за годом — с огромными

мучениями, и знаю другие случаи, когда компания моментально и как бы естественным образом взлетала на вершину делового Олимпа. Я видел владельцев компаний, расцветавших в своем Деле, словно редкие растения, и видел других, напоминавших диккенсовских неудачников, которые признавались мне, что обрели в бизнесе разве что изрядную толику цинизма.

Я хочу поделиться с вами несколькими общими размышлениями — они помогут вам лучше подготовиться к радостям и невзгодам вашего собственного маленького Дела.

Начинайте с самого начала

Конечно, легко сказать: «Начинайте с самого начала», но, честно говоря, все не так просто. Нередко я узнаю о новых бизнес-идеях, и многие из них весьма неплохи, но слишком часто бросается в глаза, что люди просто не знают, с чего начать. В таких случаях особенно трудно дать какую-либо конкретную рекомендацию, потому что Дела очень уж разные. Один из возможных подходов — определить, что не является началом. План производства и продаж — это еще не начало, равно как наличие средств в банке или товара на складе. Тем более нельзя считать началом роскошный офис, дорогую машину для шефа, долгие обеды в ресторанах и прочие привилегии, которые могут лишь отдалить сотрудников от начальства. (Очень скверно, когда Дело заканчивается подобным отдалением. Но для начала оно просто фатально.) Начало Дела — это отнюдь не грандиозное, с размахом организованное действо. Такой подход знаменует скорее конец Дела.

Чтобы определить, с чего все-таки начать, сведите идею вашего Дела к какой-нибудь простой истине. Например, идея общенациональной сети магазинов должна строиться на том, что вы

sklad-chita.com

определите, каково оно, то крохотное, микроскопическое зернышко, которое впоследствии станет частью этой сети. Начало предопределяет, задает — буквально в генетическом смысле слова — то Дело, которое впоследствии вырастет из вашего зерна. Каждый шаг в развитии Дела — это продолжение предыдущего шага. Я всегда был убежден, что если последовательность шагов правильно определена с самого начала, то Дело практически спасено от провала. Никогда не срезайте углов. Первый же срезанный угол на вашем пути — это начало совсем другого рода: начало конца.

Если вы хотите начать свое Дело и *вырастить* его, то должны стать настоящим фермером и не чураться грязной работы. Я имею в виду не только физический труд, работу не только тела, но и мозга, и души. Выращивая Дело, вы должны полностью освоить его — ознакомиться с существующими законами, узнать особенности вашей предстоящей работы, сложившуюся практику в данной области, понять, какие нужны рабочие места, — и трудиться, трудиться — до скрежета зубовного. Начав с самого начала, вы в дальнейшем сможете управлять вашим Делом твердой рукой. Вы должны выяснить все детали, чтобы впоследствии передать свой опыт, кому пожелаете.

Большинство успешных Дел развилось из очень скромных зародышей. Джон Дир, вермонтский кузнец, переехав в Иллинойс, придумал, как усовершенствовать плуг. Компания Deer", которую он основал, в 1987 году отпраздновала свое стопятидесятилетие. В 1925 году некий агроном Уоллман ставил в Луизиане опыты по опылению зерновых культур с аэропланов. Только в 1966 году основанная им компания Delta Air Lines прекратила заниматься

* **John Deer — производитель сельскохозяйственной и лесозаготовительной техники.** ***Здесь и далее прим. ред.***

skladchina.com

опылением и переключилась на другие полеты. Dart & Kraft* начинала с одной лошади и одного фургона. Kellogg's отсчитывает свою историю с того момента, когда в одном санатории была организована торговля пшеничными хлопьями. Кока-колу поначалу считали чем-то вроде шарлатанского зелья, которым торговали в аптеке где-то в Атланте. Компания Levi Strauss родилась в тот день, когда один немецкий эмигрант закупил во время знаменитой калифорнийской «золотой лихорадки» холст для палаток и пустил его на пошив грубых штанов для золотоискателей.

Предприниматели не любят риска

Почти повсеместно распространено мнение, будто предприниматели обожают рисковать. Это, мягко говоря, преувеличение. Действия предпринимателей могут показаться рискованными в сравнении с операциями крупных корпораций, которым выгоднее рисковать, чем опасаться возможных потерь. До тех пор пока начинающий бизнесмен никому не известен, он имеет бóльшую свободу действий и может свершить многое.

Как только предприниматель понял, каким образом можно произвести продукт, пользующийся спросом, — пусть это будет персональный компьютер (компания Apple Computer), или веерная система организации авиаперевозок (Federal Express), или удовлетворение жажды домохозяек заниматься аэробикой (Джейн Фонда), — элемент риска, который мерещится стороннему наблюдателю, существенно уменьшается. Когда Элис Медрик, одна из основательниц Cocolat (теперь это крупнейшая кондитерская компания), открыла свой первый магазин в Беркли, она

* **Компания — производитель продуктов питания США, специализирующаяся на изготовлении молочных продуктов и блюд быстрого приготовления.**

skladchina.com

вообще не имела понятия о риске. Она просто была уверена, что ее шоколад — лучший из всех возможных и что клиенты полностью с этим согласны. Разумеется, кому-нибудь такая самоуверенность могла показаться безосновательной самонадеянностью.

Элис Медрик увидела возможность, а риска не заметила вовсе. Ее опыт служит подтверждением одной мысли, высказанной Лайлом Спенсером из компании McBer: «Со стороны может показаться, что предприниматель идет на страшный риск. Но если он достаточно уверен в себе, это означает, что для него риск не так уж и велик. Поскольку предприниматель по-своему верит в себя, то и вероятность успеха он рассчитывает по-своему».

Если вы видите в какой-либо ситуации неизбежные элементы риска, разберитесь с ней еще раз. И если вы по-прежнему думаете, что риска больше, чем шансов на успех, бегите как можно дальше, потому что вы, скорее всего, правы.

Дело может отпугнуть

Допустим, предприниматель принял все меры, чтобы избежать риска. И вдруг в один прекрасный день он испытывает ощущение ужасающей пустоты в области желудка. Моя первая встреча с чиновником, который ведал кредитами в Коммерческом банке Новой Англии, была унизительной до предела. Это был светловолосый мужчина аристократической внешности, носивший внушительное имя — Джон Крокер Бигелоу. Со всей очевидностью он уверенно шел к посту вице-президента банка.

К счастью, и он, и его жена были клиентами нашей Erewhon Trading. Тем не менее, сидя с ним лицом к лицу, я ощущал себя женихом на помолвке, потому что понятия не имел, что делать и о чем говорить. Мне нужен был кредит. Если я не получу этих

sklad-chita.com

денег, то пулей вылечу из бизнеса. Джон спросил меня о видах на оптовую торговлю, а я начал бормотать что-то о содержании белка в твердой краснозерной пшенице из Монтаны, о выжимках и экстрактах, об использовании биодинамических инокулянтов в навозе, которым мы удобряем землю, и разных прочих вещах, надеясь произвести впечатление знатока.

Джон улыбнулся. Он спросил меня, как я рассчитываю движение капитала на следующий год, каков у меня коэффициент «критической» оценки" и что у нас выходит по срокам дебиторской задолженности. Я испугался. Я вообще не понимал, что все это значит. В жизни ничего такого не слышал. Я стал цвета моей краснозерной пшеницы и до сих пор не могу вспомнить, что мне удалось ответить. К чести Джона и моему невероятному облегчению, банк выдал кредит Erewhon. Но я никогда не забуду растерянности, которую испытал тогда.

Даже если ваша семья, друзья, компаньоны и сотрудники (допустим, они у вас есть) поддерживают вас целиком и полностью, даже если все идет хорошо с самого начала (что вообще невообразимо), все равно вы будете ощущать чувство странного одиночества. Придет время, когда вас обступят страхи: что же я наделал? Неужели не нашелся еще кто-нибудь, кто делает то же, что и я, только лучше?

У вас наверняка разовьется определенный синдром: будет казаться, что за вами все время кто-то подглядывает. Первые два года существования компании Smith & Hawken я был уверен, что наступит один прекрасный день, когда ко мне придут и невинно спросят: «А вы видели каталог садовых инструментов

---

* **Коэффициент «критической» оценки — доля краткосрочной задолженности, которая может быть погашена за счет высоколиквидных активов и дебиторской задолженности.**

skladchik.com

компании Kelly? Он очень похож на ваш. Эти ребята работают в Пенсильвании». Открыв злосчастный каталог, я пойму — случилось страшное: мы уже на втором месте. У магазина натуральных продуктов Erewhon в Бостоне было одно преимущество: я хорошо знал местные торфяники и разведал совершенно заповедные места. Но, конечно, и тогда — при определенной доле самоуверенности — оставалось место для неизбежных страхов: почему на эти обширные торфяники никто до сих пор не натолкнулся? почему их никто не начал разрабатывать?

Рассмотрим более прозаические бизнесы — книжный магазин, пиццерию или парикмахерскую. В этих случаях сомнения будут куда сильнее: почему никто до сих пор не использовал мой подход? почему никто не открыл заведения именно на этом месте? почему никто не «слизал» мои рецепты — ведь они намного лучше других?

Фермерство, пожалуй, самое рискованное Дело в сфере малого бизнеса, оно требует больше таланта и умений, чем есть у среднего человека, и в придачу нужна особая чуткость к изменениям окружающей среды. Всем известна формула: фермер целиком находится во власти рынка, а власти над природой у него нет вовсе. Вот вам и последняя тревога, которая охватывает любого новоиспеченного предпринимателя: да, я делаю все, на что способен, работаю не покладая рук, применяю все полученные знания, но почему-то меня все время преследует ощущение, что провал совсем рядом, за ближайшим углом.

Боязнь провала может оказать определенную помощь, а может и не оказать, но в ней есть рациональное зерно. Любой деловой человек, каким бы умным и изобретательным он ни был, способен пасть — и даже обязательно падет — жертвой заблуждения или недооценки ситуации. Стоит вам перейти из налаженного

sklad-china.com

комфорта государственной компании в сферу малого предпринимательства, как вы тут же лишаетесь защиты, которую обеспечивало государство: дистанция между простой ошибкой и полным провалом резко сокращается.

Обо всех этих страхах и тревогах весьма трудно беседовать с окружающими. Если вы все же попробуете заговорить, то рискуете нарваться на глупый или равнодушный совет. Конечно, ваши близкие и друзья не желают вам навредить. Просто у них совсем другие критерии. Они думают примерно так: ну хорошо, он собрался делать деньги, это его собственное решение, никакой начальник не толкал его на это — пусть сам и решает свои проблемы. Спустя какое-то время вы вообще перестанете говорить с друзьями о Деле. Таким образом, у ваших страхов появится хотя бы одно достоинство — они станут безмолвными.

Дело проверяет характер

Настоящее Дело проверяет характер человека как ничто другое, причем не только проверяет, но и выявляет его. Едва вы вступите в мир бизнеса — не просто как потребитель, а как предприниматель, — перед вами каждый день будет открываться тьма возможностей: вы можете приносить Делу пользу или ущерб, поступать с людьми честно или не слишком, облагораживать социальную среду или загрязнять ее. Вспомните ваш любимый магазин, где продавцы добры и отзывчивы. Затем вообразите магазин, где все наоборот. А теперь представьте свой собственный магазин (или большой универмаг, или фабрику, если вы ими владеете). В каждом Деле выбор один — между добром и «наоборот».

История, которую я сейчас расскажу, совершенно правдива. Только мне пришлось изменить суть самого Дела.

sklad-chita.com

Один водопроводчик десять лет весьхма сносно зарабатывал на жизнь и вдруг набрел на хорошую, хотя и не совсем оригинальную идею. Он решил заключить контракты с семью сотнями домовладельцев на гарантийное обслуживание и текущий ремонт водопровода в течение года, причем стоимость самого контракта составляла 100 долларов в год. Необходимое оборудование поставляется за отдельную плату, но с хорошей скидкой. Идея приживается, Дело растет, водопроводчик покупает один грузовичок за другим. В деловом журнале выходит статья с остроумным заголовком: «С таким делом в трубу не вылететь». Идут звонки от водопроводчиков со всей страны, они тоже не прочь основать подобное Дело, и наш предприниматель начинает выдавать франшизы.

Через пять лет у него уже восемьсот франшиз по всей стране. Он назначает себе шестизначное жалованье. Его капитал оценивается в миллионы, у него новый дом (двенадцать спален), загородная вилла, небольшой самолет, куча автомобилей и неплохой запас скрученных вручную сигар «Монте-Кристо», к которым он воспылал неожиданной любовью.

И все меняется. Сотрудники, которые прежде любили нашего водопроводчика, теперь переполнены страхом или возмущением. Агенты, ранее ценившие его, отзываются о шефе как о ничтожестве. Поставщикам он опротивел до смерти, поскольку выверяет каждый счет до последнего цента. Жена ушла, дети развращены, он растолстел, постоянно принимает лекарства от высокого давления и не может заснуть без снотворного. Бывший совладелец компании подает на него в суд, полагая, что в самом начале наш делец жестоко обманул его.

Тем не менее журнал *Enterprise Week*, призванный «поднимать дух предпринимательства», расписывает этого магната как одну из крупнейших фигур года, а историю его Дела называет

sklad-chita.com

потрясающим успехом. Бывший водопроводчик счастлив, он заказывает тысячи копий статьи и рассылает сотрудникам, поставщикам, в службы новостей и коммерческие журналы.

Как и в случае с этим водопроводчиком, ваш характер будет полностью выявлен Делом, которое вы начали. Вам придется общаться с клиентами, поставщиками и различными деловыми людьми, причем груз вашей ответственности будет очень тяжел. Все мы прекрасно знаем, какое влияние могут оказывать на людей деньги. Вы сами удивитесь своей недоверчивости по отношению к тем, кого хорошо знали и кому доверяли: выяснится, что именно они порой играют роль фокусников, вытаскивающих из рукавов то правду подлинную, то правду воображаемую, — как вы понимаете, это совсем разные вещи. Дело — прежде всего люди. И надо всегда быть готовым к неожиданностям.

Как ни парадоксально, но определенная доля цинизма может оказать вам существенную помощь. В смягченной форме он способен добавить силы вашему идеализму и желанию нести добро. Имея в запасе немного цинизма, вы сумеете противостоять той склонности к продажности, которая свойственна многим людям, и вам будет проще смотреть на мир.

Попробуйте укрепить свое чувство юмора. После того как Бен Коуэн и Джерри Гринфилд наконец-то создали в Вермонте компанию по производству мороженого Ben & Jerry, к ним заявился конкурент, решивший производить мороженое в такой же упаковке, и объявил, ч то две их компании должны слиться. «Может, мы будем работать вместе, зачем нам быть конкурентами?» — спросил он. Бен потеребил бороду и ответил: «Понимаете, мы с моей девушкой живем вместе уже шесть лет, а все еще не женаты. С вами же я повстречался каких-то двадцать минут назад».

sklad-chita.com

Дело - это игра

Продолжим разговор о неудачах. Главная причина, по которой Дело может провалиться, совершенно очевидна: отсутствие клиентов. Представьте, что рынок никак не реагирует на ваши гениальные идеи. Вы не можете продать ни-че-го. Да, ваша идея хороша и полезна и вы удовлетворены тем, как начали Дело, а все-таки в головоломке не хватает какого-то важного звена.

Мой совет в данном случае очень прост: снова поломайте себе голову. Сыграйте еще раз.

Вы нашли свое Дело, чтобы открыть или изменить что-то, дать людям новую информацию, послужить им, наконец, дать им возможность получить удовольствие от придуманного вами. Ничего другого вы не сможете продать. Подумайте еще раз над этим набором — и вы поймете, что все его составляющие объединяет всего одно слово: *игра.*

Настоящее Дело — это игровая площадка для предпринимателей. Дети засыпают нас вопросами: «Почему?» Предприниматели спрашивают: «Почему бы и нет?» Постарайтесь ощутить себя не предпринимателем, а клиентом.

Дело — это практика

да вы начнете свое Дело, вряд ли вы будете информирован голь же хорошо, как другие предприниматели, взявшие л раньше. Вам придется повторять одни и те же действия, ка вы не поймете, что все идет как надо, но не следует считать то напрасной работой. Перемены к лучшему наступят — если, конечно, вы последовательны и упорны. Однако вообразите иную ситуацию. Вы знаете все до последней точки. У вас уже нет

sklad-chita.com

ни возможностей, ни желания учиться, тем более нет надобности менять налаженный порядок вещей. Что делать дальше?

Дело, о котором мы ведем разговор, — это не проверка теоретических рассуждений или революционных идей. Вся суть — в практике. Да, конечно, нужны и идеи, и интеллект, и творческое мышление, но прежде всего — практика, практика и еще раз практика. В течение многих лет Элис Медрик, основавшая Cocolat, испытывала колоссальные затруднения, пытаясь создать необходимые запасы, чтобы удовлетворить клиентов всего три раза в году — на Рождество, Пасху и Валентинов день. Поначалу эти праздники казались сущим разорением, ведь Медрик была новичком в Деле и все, что ей было нужно для производства кондитерских изделий, расхватывали монополисты рынка. Года через два дела пошли несколько лучше. Но потребовалось почти пять лет, чтобы Медрик поняла все тонкости бизнеса и стала испытывать удовольствие от работы (запомните: речь идет всего лишь о трех событиях в году).

Обучение бизнесу ничем не отличается от обучения игре на фортепиано или катанию на водных лыжах. Если вы начинаете Дело, то нечего с первых же дней фальшивить — легче легкого усесться за большой письменный стол и постараться произвести на клиентов сильное впечатление, будто вы супербосс и от вашего слова зависит все, что ни случится.

Успокойтесь. Не спешите. Работайте, набирайте необходимый опыт. И учитесь...

Слишком много денег хуже, чем слишком мало

Деньгам я посвящу отдельную главу, но мне бы хотелось, чтобы вы кое-что поняли уже сейчас. Действительно: для мелкого бизнеса слишком много денег хуже, чем слишком мало. Ни за что

sklad-chita.com

не соглашусь с расхожим представлением, будто главная беда малого бизнеса — это недостаток капитала. Главная беда любого бизнеса — большого или малого — это недостаток воображения, а не капитала. Круглая сумма, с которой вы начинаете Дело, может лишить вас творческого начала. Богатые компании просто покупают решения своих проблем, вернее, они покупают консультантов, юристов, толковых бухгалтеров, рекламных агентов, специалистов по изучению рынка и так далее. Бедные компании дают волю мечтам и воображению.

Ben & Jerry начинала свое Дело по производству мороженого с минимальной суммы и, разумеется, не могла купить себе места на рынке. Выбора не было, оставалась только голая реальность — но два парня, Бен и Джерри, решили вести Дело «по-домашнему», если использовать выражение Бена. Теперь, оглядываясь назад, можно сказать только одно: то, что Бену и Джерри не удалось поначалу создать о себе должного впечатления на рынке, было их величайшей удачей, потому что впоследствии именно «домашность» их Дела стала символом качества и вызвала доверие клиентов.

Когда мы основали свою компанию Smith & Hawken, у нас был несколько бóльший капитал, чем у Бена и Джерри, тем не менее, чтобы нанимать дизайнеров, фотографов, составителей рекламных объявлений или консультантов по изготовлению каталогов, денег все равно не хватало. Мы делали все сами, а чего-то не делали вовсе. Таким образом мы научились многим вещам. Неизвестно, удалось бы нам обрести этот опыт, если бы мы отдали что-то на откуп наемным специалистам.

Я никогда особо не размышлял о преимуществах «домашнего» подхода к Делу, пока в 1985 году один из моих друзей не основал компанию, торгующую по каталогам. Он начал с того, что разослал пятьсот тысяч своих каталогов (мы в свое время начали

skladchina.com

с 487 штук), заключив для этого контракт с крупной компанией в Далласе.

Как-то мы обедали с ним, и разговор зашел об издержках производства. Я спросил, сколько он израсходовал, и услышал, что только на печать каталогов ушло около ста тысяч долларов. Заметив, что я поперхнулся при слове «около», мой товарищ спросил, во что же нам обошелся наш последний каталог (а тираж каталогов компании Smith & Hawken к тому времени достиг миллиона), и я предложил сравнить наши издержки.

Фотографам он заплатил 25 тысяч долларов. Мы — 4 тысячи.

Составителям рекламных объявлений он заплатил 12 тысяч. Я сделал все сам.

Макетчики и дизайнеры обошлись моему товарищу в 25 тысяч долларов. Та же работа, которую мы сделали не выходя из конторы, стоила нам не более 6 тысяч.

Он заплатил 15 тысяч долларов оформителям каталога. Мы заплатили 2700.

Он заплатил 5 тысяч стилисту. Я спросил, кто это такой и чем он занимается.

Всего мой товарищ отдал 82 тысячи долларов. Наш каталог обошелся нам в 12 700 при том же наборе предлагаемых товаров и количестве страниц.

Неслучайно, что компании товарища больше не существует. Он пошел в гору быстрее в самом начале, потому что у него было больше денег, зато он потерял возможность самообучения и развития.

Политики любят рассуждать на тему предоставления больших кредитов малому бизнесу. Это прекрасно, потому что нам действительно нужны деньги, но я боюсь, что столь благородные намерения породят опасное представление, будто деньги решают все.

sklad-chine.com

Если малый бизнес получит серьезные финансовые вливания, это не создаст новых рабочих мест и не породит новых творческих идей. Возможен даже обратный эффект. Если бы деньги могли решать все проблемы, то малый бизнес вообще перестал бы существовать, потому что есть крупные компании с большими карманами, которые возьмут на себя решение любых проблем.

Малый бизнес — по крайней мере то, что я называю таковым, — существует для того, чтобы ставить задачи, которые с помощью денег решены быть *не могут*.

Начальство — это фикция

Попав в мир бизнеса и мало-помалу начав подниматься в надзвездные сферы предпринимательства и финансов, вы столкнетесь с банкирами и прочими чиновниками и довольно быстро поймете, насколько точна была Гертруда Стайн, когда говорила, что «здесь» не имеет никакого отношения к «там», и, может быть, нам удастся понять, что понятие «там» вообще лишено какого бы то ни было смысла. Не существует деловой Мекки. Нет ни мудрецов, которые были бы значительно умнее вас, ни секретов, которые были бы вам недоступны. Даже поднявшись на самые верхние ступени финансовой и корпоративной власти, вы увидите рядом с собой обычных людей, ничем не отличающихся от тех, с которыми вы провели много лет за школьной партой.

Может быть, ваши новые знакомые попробуют научить вас современной бизнес-лексике, или передать вам свежие экономические познания, или поразить вас своими связями. У них наверняка будут невероятных размеров лимузины, потрясающие офисы и расходы, которые покажутся вам невообразимыми. Но пусть не смущает вас внешнее великолепие: самые удачливые и самые

sklad-chita.com

блестящие из этих компаний ничем не лучше вашей, потому что в повседневной жизни они сталкиваются с теми же проблемами, что и вы. Эти люди тоже ежедневно проверяются практикой.

Мир бизнеса настолько сложен и настолько подвержен переменам, что никто из генералов индустрии не способен владеть ситуацией в целом. Многие из них просто цепляются за свои места. Не так давно вице-президент гигантской химической корпорации Union Carbide сознался: его сотрудники «не имеют ни малейшего представления о том, как управлять большой корпорацией». Он высказался так незадолго до ужасающей катастрофы в индийском городе Бхопале'. Давайте примем за аксиому: руководство крупной корпорации, если структура ее усложнилась до предела, не в состоянии решить даже самую ясную проблему.

Владелец же малого бизнеса действительно может наслаждаться тем, что он и впрямь руководит своим Делом. Правда, если Дело разрастается, предприниматель все больше и больше начинает понимать смысл слова «корпорация», которое восходит к латинскому *corpus.* И если Дело принимает по-настоящему большой размах, то основателю его, даже положившему свою жизнь на алтарь предпринимательства, остается согласиться с ролью пассажира на судне, везущем его неизвестно куда.

От хлопот вы не избавитесь никогда

Несколько лет назад — это была суббота — я работал в своем офисе, в то время как весь мир наслаждался бабьим летом. Я даже не помню сейчас проблему, над которой тогда бился, — это

* **Крупнейшая в мире по числу жертв техногенная катастрофа. Ранним утром 3 декабря 1984 года на химическом заводе Union Carbide произошла авария, повлекшая смерть по крайней мере 18 тысяч человек, из них три тысячи погибли непосредственно в день трагедии и 15 тысяч — в последующие годы.**

skladchik.com

была одна из сотен проблем, и в ту пору я сражался с ними точно так же, как сражаюсь теперь, — надо решить задачу и забыть о ней навсегда. Много лет я ощущал себя борзой, преследующей зайца. Я знал: если буду работать немного усерднее, если потрачу чуть больше времени, если напрягусь посильнее, то заяц окажется в моих руках и дело наконец-то пойдет на лад. Я воображал: вот-вот на меня снизойдет нирвана и темные ночи бухгалтерских расчетов сменятся роскошным утром административного блаженства. Я полагал, что утром следующего понедельника начнется новая жизнь. И жестоко ошибался.

Да, на меня в конце концов снизошла нирвана, но это было совсем не то, о чем я мечтал. Проснувшись в понедельник утром, я по-прежнему предавался грезам, однако эти мечты были совсем иными. В один прекрасный день меня поразила очень простая мысль: я никогда не решу всех проблем, они всегда будут преследовать меня.

И в самом деле, все очень просто: если проблем много, это означает только то, что Дело развивается и я по-прежнему обучаюсь каким-то элементарным вещам. Это было самым настоящим откровением, и я понять не мог, почему никто из друзей не поведал мне об этом ранее.

В начале Дела у вас всегда будут возникать неприятности. Но из этих неприятностей обязательно рождаются новые возможности. Более того, любая ошибка натолкнет вас на интересные идеи, только для этого требуется время.

Кутерьма разнообразных дел — это возможности, ждущие своего часа. Оставайтесь в этой кутерьме и постарайтесь полюбить ее. Это единственный путь к успеху. Я понимаю, что такой совет будет воспринят с подозрением, поскольку большинство людей стараются уклониться от решения даже одной проблемы, а если проблем много, то это уже вообще черт-те что. Мы все хотим,

sklanchina.com

чтобы жизнь была спокойной и предсказуемой. И деловые люди не исключение. Нас учили, что порядок в делах — верный путь к успеху: идите прямо, будьте педантичны, аккуратно ведите хозяйство. Это хороший совет для домохозяек и бухгалтеров, однако, начиная Дело, лучше подвергать все сомнению. Новое Дело всегда опровергает любые ожидания, предсказания и проверенные формулы. Вам обязательно придется идти окольными путями, вас будут ждать сюрпризы и непредвиденные последствия. Но все это — отражение окружающего вас мира, и незачем постоянно испытывать ощущение вины.

Повторяю: когда ваше Дело столкнется с серьезными проблемами, когда этих проблем станет действительно много, не избегайте их — оставайтесь в гуще событий. Даже в самом неприятном попытайтесь отыскать что-нибудь ценное. Одна из больших ошибок современной деловой литературы заключается в том, что вас пытаются убедить, будто самое главное — это обязательность по отношению к клиентам, опора на материнские компании, «десять принципов бизнеса», огромное количество незыблемых аксиом и прочие банальности. Единственная аксиома, которую я предлагаю вам зазубрить, — это вера в собственные творческие способности и убежденность в том, что у сложных проблем нет легких решений. Если вы будете серьезно относиться к своему бизнесу, награда обязательно последует.

Через несколько дней после того, как я открыл для себя природу возникающих передо мной проблем, меня посетила еще одна мысль, гораздо более важная. Если у меня всегда будут проблемы, если любое Дело порождает новые проблемы, то чем отличается хорошее Дело от плохого?

В хорошем Деле — интересные проблемы, в плохом — скучные. Умелое ведение Дела — это искусство превращения скучных

sklad-chita.com

задач в интересные, решение которых вовлекает многих людей. При неумелом ведении Дела проблемы предстают в таком виде, что люди стараются избегать их. Они составляют памятные записки, перекидывают задачи коллегам или засовывают бумажки в дальний ящик стола. Интересные проблемы придают нам энергию, скучные — напрочь ее лишают.

Вот примеры интересных проблем. Ваши товары пользуются хорошим спросом (или хорошие товары пользуются недостаточным спросом); ваши возможности растут день ото дня; вам с удовольствием предоставляют субсидии; клиенты приходят даже по воскресеньям, лишь бы ознакомиться с вашим Делом; толковые люди изучают ваш опыт, чтобы начать еще более интересное Дело, набрать в штат более компетентных людей (это случается сплошь и рядом) и стать вам серьезным конкурентом, а может быть, и более преуспевающим.

А вот примеры неинтересных проблем: ваши товары, о которых вы знаете, что они плохи, пользуются недостаточным спросом; ваши клиенты настроены по отношению к вам враждебно; банковские кредиты просрочены; ваши служащие перерабатывают, получая при этом низкую зарплату; они убеждены, что их недооценивают, — и вообще, им у вас скучно.

Ваша роль как владельца Дела и управляющего — вовсе не в том, чтобы решить все проблемы. Ваша задача — создать компанию, проблемы которой настолько интересны, что привлекают только ярких, одаренных людей, готовых присоединиться к вам для их решения. Если проблем слишком много, это, конечно, мешает Делу, но если компания настолько неинтересна, что ее проблемы представляются мелкими или незначительными, то все яркие люди убегут от вас, а их место займут исполнители, которым все равно, чем заниматься.

sklad-chita.com

Глава 3

Маленький, богатый, счастливый

Если вы начали или собираетесь начать свое маленькое, а может, среднее Дело, постарайтесь осознать то преимущество, которое предоставляет вам нынешний этап экономического развития. Ви́дение будущего позволит вам разработать идею, которую вы со временем превратите в Дело.

Для наглядности назову три важнейшие перемены в нашей экономической жизни:

1. Клиенты стали более взыскательными: они требуют, чтобы каждый товар был наилучшего качества и нес максимальное количество информации. Нам тоже этого хочется, и я уверен, что именно малый бизнес в состоянии в изобилии предоставить клиентам потребительские товары высочайшего качества.

2. Рынок сейчас стал настолько дифференцированным, что большой размер предприятия — вовсе не преимущество; напротив, размах может стать помехой.

3. На смену пассивным потребителям все чаще приходят активные покупатели. Но большие компании по-прежнему предпочитают иметь дело с пассивными клиентами.

skladchina.com

Размах дела — вовсе не преимущество

Хорошо поставленный, централизованный процесс производства продуктов в индустриальном обществе требовал создания все более крупных предприятий, а это укрупнение, в свою очередь, требовало единообразия — того, что называется массовым рынком.

Современный индустриализм родился тогда, когда кому-то пришла в голову мысль, что всему обществу можно предложить один и тот же продукт. Современная большая корпорация — это результат стандартизации производства. Ее структура, бюрократическое управление и графики поставок — все проистекает из необходимости производить одинаковые товары в гигантских количествах. Деградация потребительских услуг произошла по той причине, что покупатель вынужден был приспосабливаться к требованиям компаний, а не наоборот.

Начавшееся ныне движение от массового рынка и массовых методов производства в сторону специализации говорит только об одном: большому бизнесу стало гораздо труднее удовлетворять желания людей. Один и тот же размер не может подойти всем сразу. Стало очевидным: требуется больше разнообразия.

Мелкому предпринимателю гораздо легче производить товары с высоким уровнем информации — то есть лучшего качества, — потому что его Дело живое и гибкое. Владельцы небольших Дел думают быстрее, меняются быстрее, лучше договариваются друг с другом и могут приспосабливать свои продукты и услуги даже к очень узкому рынку. Да, мы создаем Дело, чтобы зарабатывать деньги, но прежде мы должны произвести такие продукты, которые нужны людям.

skladchina.com

Большой бизнес отстает в своем переходе от массового производства к информативной экономике, потому что не в состоянии купить того, что нужно для этого перехода. Продукты и услуги массового производства могут быть расчленены на составляющие и выражены количественно в долларах и человеко-часах. Долгое время это устраивало наш корпоративный темперамент. Но если вы поставили перед собой задачу основать по-настоящему толковую компанию, собрать там людей, способных придумывать и производить продукты наилучшего качества, создать там такую атмосферу, в которой все рабочие и служащие участвуют в разработке новых идей, — эти элементы Дела нельзя купить, как покупают заводы, машины или лицензии.

Одного моего знакомого, который работает в крупной консалтинговой компании, несколько лет назад наняли, чтобы он занялся исследованием для большой хлебопекарни — там хотели выяснить, действительно ли американцы готовы перейти на более простую и легкую пищу, с меньшим содержанием соли, жиров и сахара, или это очередная причуда. Все так и есть, написал мой товарищ в отчете, составленном несколько месяцев спустя, люди действительно хотят чувствовать себя лучше и жить дольше. Так вот, эта хлебопекарня до сих пор строит планы, как извлечь выгоду из полученного ею знания. Там могут позволить себе потратить и время, и деньги, поскольку набор производимых продуктов достаточно велик, а одно только знаменитое название фирмы позволяет грести деньги лопатой.

Мелкие предприниматели не могут ждать услуг наемных консультантов. Они нутром чувствуют перемены. Они свободны в своих действиях. Малое Дело летит ниже досягаемости коммерческих радаров больших корпораций, а экологическая ниша в рынке всегда найдется. Procter & Gamble просто не в состоянии

sklad-chita.com

опуститься до того, чтобы обслуживать рынок объемом в какие-то жалкие 10 миллионов долларов. Капитал моей компании, Smith & Hawken, достигнет в этом году примерно 30 миллионов долларов, но все равно мы недостаточно велики, чтобы какая-нибудь крупная корпорация забеспокоилась и занялась нами.

Бывает так, что деловые люди — действительно деловые, подающие хорошие надежды, — заходят в тупик: как же так, удивляются они, ведь большие компании наверняка должны знать, что происходит в мире бизнеса, и иметь ответы на все вопросы. На самом деле все совсем наоборот. Помните, что большие компании — это всего лишь большие компании. Они не так уж отличаются от вашей фирмы большей эффективностью, производительностью труда и вовсе не склонны к инновациям. Многие исследования показывают, что крупные компании опережают небольшие предприятия по этим показателям лишь на самую малость. Т. К. Куинн, бывший президент General Electric Credit, как-то заявил: «Ни один, буквально ни один из бытовых электрических приборов не был создан гигантскими концернами — ни первая стиральная машина, ни кухонная плита, ни электросушилка, ни электроутюг, ни настольная лампа, ни холодильник, ни тостер, ни вентилятор, ни электробритва, ни газонокосилка, ни морозильная камера, ни кондиционер, ни пылесос, ни посудомоечная машина, ни электрогриль, в конце концов».

Медлительность и вялость органически присущи любому институту общества. Сейчас модны теории, которые превозносят «послепринимательство» как способ перестроить и дать новую жизнь коммерческим структурам, но при этом авторы теорий почему-то забывают о динамике. Перемены в области предпринимательства во многом зависят от статических ситуаций, а уж они, эти ситуации, в изобилии предоставляются

skladchina.com

нам правительством, крупными корпорациями и прочими институтами. Нам в равной степени нужны и предпринимательский, и институциональный подходы. Они взаимозависимы. Роль первого — подстрекать к переменам. Роль второго — проверять перемены на практике.

Типичный случай такого рода — история компании Xerox, которая начинала как исследовательская лаборатория в Кремниевой долине. Задачей этой лаборатории было распознать архитектуру информации в будущем и первой очертить контуры этого будущего. Поскольку Xerox размещалась неподалеку от Стэнфордского университета, к работе удалось привлечь много ярких личностей. Дело пошло. К 1974 году компания уже изобрела первый персональный компьютер — Alto. Помимо этого, Ларри Теслер и его товарищи создали компьютер с экранной графикой, комплектами шрифтов, совмещающимися окнами на дисплее, обработкой изображений и мышью. Из моего описания вы можете сделать вывод, будто я обрисовал Macintosh — популярный компьютер от Apple. Но тот компьютер еще не был «макинтошем». Хотя вполне мог им стать.

Когда Стив Джобе из Apple посетил Xerox в 1979 году, он впервые увидел компьютер Alto с мышью. Как вспоминает Ларри Теслер, Джобе «носился по комнате и все время спрашивал: "Ну почему, почему вы ничего со всем этим не делаете?"» Подтекст, разумеется, был такой: «Рхли вы не делаете, то мы сделаем».

Несмотря на то что все сотрудники Xerox упрашивали руководство корпорации выпустить персональный компьютер на рынок, совет директоров счел риск неприемлемым. Маленькая машина вовсе не казалась им решением проблемы, над которой они работали — а они пытались создать информационную технику будущего, — и не сумели разглядеть возникающий рядом с ними

sklad-chita.com

новый мир. А для Стива Джобса компьютер типа Macintosh был нужным решением проблемы: как превратить компьютер в забавную машинку, да еще столь простую в обращении, что любой человек, от дошкольника до профессионального писателя, захочет ее купить.

Джобе думал о людях. Руководство Xerox размышляло на тему общественного блага. Я убежден, что, если бы Xerox занялась изучением рынка, ее нежелание работать дальше над персональным компьютером только окрепло бы. В то время рынка компьютеров просто не существовало. Да и откуда он мог взяться? Люди едва ли понимали, что такое компьютер. Но Стив Джобе видел будущее более отчетливо. И, предвидя его, это будущее приблизил.

Инновации обычно рождаются на стыке экономики и культуры. Я называю этот процесс «внутренней дифференциацией». Исследователь из Массачусетского технологического института Дэвид Берч придумал другой термин — «атомизация». Пока компании из *Fortune 500* сражаются на тесных международных рынках нефти, стали, автомобилей и компьютеров — а рано или поздно эта борьба должна привести к тому, что компании немного «похудеют» и станут более конкурентоспособными, — в мире американского бизнеса идет другой процесс: рождаются миллионы дочерних компаний, домашних предприятий, дизайнерских фирм и фирм-субподрядчиков.

Этот процесс постоянного поиска, приспособления к нуждам клиентов, проверки и перепроверки своих возможностей — лучшее доказательство того, как экономика и культура, взаимодействуя, обогащают друг друга. И здесь же главная причина, по которой малое Дело никогда не исчезнет из нашей жизни. Поскольку большой бизнес строится на стабильности и единообразии, а процветание малого Дела целиком и полностью

sklachina.com

зависит от реакции на перемены и разнообразия, очень может быть, что в нашем стремительно меняющемся мире большой бизнес сможет чему-то поучиться у малого.

Потребители становятся клиентами

Накануне Второй мировой войны мы все были клиентами. После войны, когда наступила эра массового производства и рыночной экономики, мы стали потребителями. В определенном смысле это означает, что с нашей помощью Америка вошла в самый долгий период экономического роста, какой только знала история. Однако завидное квазимонопольное положение Соединенных Штатов, взявших на себя роль «снабженца всего мира», имело и негативные черты: американский бизнес забыл о людях. На покупателя никто не обращал внимания в том море изобилия, которое плескалось и шумело примерно до начала 1970-х годов. Компании отыскивали свое место на рынке, печатая рекламные объявления; о каком-то новом подходе к делу никто и не помышлял.

Это было забавное время, ведь по разным причинам людям не было смысла покупать лучшие товары. Реальная заработная плата росла в тот период настолько быстро (а издержки производства столь же быстро снижались), что было дешевле менять стиральные машины или газонокосилки каждые пять лет, чем тратиться на ремонт.

Итак, мы потребляли. Слово имеет тот же корень, что и слово «истребление»*. Совершенно не случайно мы стали, по меткому высказыванию Вэнса Паккарда, «производителями отбросов».

* В оригинале «потребление» (consumption) сравнивается с болезнью, ибо одно из значений этого емкого слова — чахотка.

skladchina.com

Ныне положение дел меняется, но под давлением, которое идет снизу, от покупателей, а не сверху. В современной экономике потребительство в чистом виде теряет смысл. За последние пять, десять, пятнадцать лет реальные доходы упали, — как бы вы их ни исчисляли. Конечно, в ответ мы могли бы «покупать вниз» (есть такое выражение в экономическом сленге), то есть покупать более дешевые товары, чтобы компенсировать снижение доходов, — но вместо этого североамериканцы, упрямый народ, все равно «покупают вверх». Поскольку реальные доходы снижаются, мы стали очень чувствительны к стоимости и качеству товаров. Мы не можем позволить себе быть просто потребителями. Мы покупаем то, что работает лучше и служит дольше. За теми бурными изменениями, которые мы видим на рынке сегодня, стоит только одно: наше желание жить в более организованном и управляемом мире.

Мы хотим иметь дело с компаниями, которые поддерживают высокую планку качества своей продукции и заботятся о нуждах клиентов после заключения сделки в той же мере, как и до. В новой экономике мы хотим создать такую модель взаимоотношений с постоянными покупателями, которая обязательно вознаградит нас. Мы предпочитаем такой бизнес, который не будет наказывать нас, если с покупкой произойдет что-то неладное, и который поможет нам обрести уверенность в себе.

Мы ищем хорошие компании, благожелательно относящиеся к клиентам, потому что больше не можем позволить себе, чтобы нас считали потребителями. Таким образом, с нашим малым Делом все понятно: его главная особенность — это высокое качество и хорошее обслуживание.

skladchina.com

Глава 4

Хорошая идея порой приходит слишком поздно

Идея создать компанию, торгующую садовым инвентарем по каталогам, — то, что впоследствии стало называться Smith & Hawken, — забрезжила у меня, если не ошибаюсь, в один холодный день на высокогорье в Техасе в 1972 году, когда я еще занимался торговлей натуральными продуктами. У меня было сорок тысяч акров* земли по контрактам с 58 фермерами из 37 штатов. В мои обязанности входило объезжать поля, следить, чтобы применялась передовая агротехника, заключать соглашения и быть в постоянном контакте с поставщиками. В тот мартовский день в Техасе я находился на ферме Карла Уилера — нам необходимо было определить, достаточно ли влаги получает озимая пшеница. Дул ураганный ветер. Мы с Карлом шли вдоль изгороди и осматривали аккуратные рядки крохотных ростков. Уилер захватил с собой лопату и время от времени рыхлил землю — искал признаки воды. Вести фермерское хозяйство на сухой земле в этой части страны — дело весьма рискованное, и урожай пшеницы в том году ожидался неважный. Всякий раз, когда лопата вонзалась в сухую землю, мы лишь укреплялись в наших предположениях. Возвратившись к пикапу, Карл в сердцах швырнул лопату на грядку. Я увидел в кузове целую кучу садового инвентаря —

skladchina.com

* Примерно 16 тысяч гектаров.

у большинства инструментов были поломаны рукоятки или искорежены лезвия. Карл заметил, какИхМИ глазами я смотрю на это кладбище инструментов, и пробормотал, что в один прекрасный день он засучит рукава и, наконец, все починит. А затем вдруг добавил, что никогда в жизни не взялся бы за починку, если бы американские фирмы производили хорошие инструменты.

На обратном пути я выслушал сорокаминутную лекцию о том, как вырождалось в стране производство садовых инструментов после Второй мировой войны. Карл знал все даты, все случаи слияния или выкупа компаний. Он размышлял на эту тему годами. Его последняя фраза крепко засела у меня в памяти: «Не понимаю, почему эти компании держат нас за дураков!»

Когда мы вышли из грузовичка, я еще раз, более внимательно, осмотрел кучу изуродованных инструментов — там были грабли, мотыги, множество лопат и копалка. Рукоятки были сломаны примерно посредине — это означает, что дерево на них пошло очень плохое, какой-нибудь худосочный ясень. Хвостовики мотыг были сорваны с металлических ободков. Лопаты переломаны во всех местах, начиная с рукоятки и заканчивая патрубком. Зубья грабель торчали в каких угодно направлениях. Лезвие копалки было смято и скошено — очевидно, наткнулось на камень.

Два года спустя я оказался в Англии — осматривал сады в различных поместьях и лесные питомники. Природа там настолько же богата и цветуща, насколько техасское высокогорье неприветливо и засушливо. Сады были прекрасны, а искусство садоводства поднято на такую высоту, которой я никогда не видел даже в Японии. Наблюдая за работой садоводов, я заинтересовался их инструментами. Взвесил в руке первую попавшуюся лопату — она показалась мне неожиданно тяжелой. Лезвие было острым, как у топора, рукоятка блестела от постоянного

sklaschina.com

использования. Садовод заметил, как я осматриваю лопату, и подошел, чтобы обсудить достоинства инструмента.

Это была не просто лопата, это была *его* лопата. Он пользовался ею уже двадцать лет. Я поинтересовался, не тяжеловата ли она и не трудно ли ею копать. С улыбкой садовод предложил мне попробовать самому — продолжить рытье канавы, которым он занимался до моего появления. Я принялся за работу, а садовод стоял рядом и радовался. Со своим ланкаширским акцентом он сказал: «Пусть твой инструмент сам работает. Для этого он и создан». Садовод показал мне, как использовать вес лопаты, как добиться того, чтобы инструмент стал продолжением рук. Для него инструмент имел такое же значение, как для плотника. Он покупал инструменты у того же торговца скобяными изделиями, что и его отец.

Вернувшись в Штаты, я предложил нескольким компаниям заняться импортом английских садовых инструментов. Но никто не оценил достоинства этого инвентаря. Я вернулся к своему письменному столу и постарался выкинуть все это из головы.

В 1978 году я вошел в правление Ecology Action, местной некоммерческой группы в калифорнийском городе Пало-Альто, которая первой в Соединенных Штатах предложила программу вторичного использования отходов производства. Ecology Action проявляла также интерес к садоводству и ставила агрономические опыты на пяти акрах земли, пожертвованных ей фармацевтической компанией Syntex. Там экологи изучали, как получить высокие урожаи без искусственных удобрений и дорогих химикатов, пытаясь разработать новые методики для стран третьего мира, где в продуктах питания очень не хватает витаминов и минеральных солей.

Руководители программы Джон и Бетси Джевон и Робин Дилер открыли небольшой магазинчик рядом со Стэнфордским

skladchina.com

университетом. Там они торговали семенами, книгами и, к моему величайшему удивлению, лучшим английским садовым инструментом.

Вскоре после того как я вошел в правление Ecology Action, запас английского инвентаря кончился. А американская оптовая компания, поставлявшая инструмент, вышла из дела по очень странной причине. Ее склады располагались возле реки Огайо — в районе, подверженном наводнениям. Во время паводка вся партия инструментов ушла под воду, где и находилась несколько дней. Когда вода спала, инструменты высушили и продали. Разумеется, они все заржавели, жалобы хлынули потоком, бизнес пошел на спад, торговля прекратилась.

Ecology Action остро нуждалась в новом поставщике, и я предложил основать небольшую компанию по импорту инвентаря. Написал письмо в Bulldog Tool, выразив нашу заинтересованность в их инструментах. Спустя девять месяцев пришел ответ. Йен Холл, специалист по обработке данных, работавший прежде в материнской компании, был назначен заведующим отделом экспорта в той фирме по производству садового инвентаря, куда мы обратились. В тот день, когда он появился в офисе, его предшественник как раз подшивал наше последнее письмо в архив. «Еще один заокеанский запрос, — проворчал покидающий свое место менеджер. — Мы на них больше не отвечаем — от Штатов одни только хлопоты и неприятности». В сущности, он был прав. Тот оптовик с берегов Огайо вышел из дела и запятнал репутацию английских инструментов. Предыдущий оптовик был не лучше. Английская компания понесла убытки в 150 тысяч долларов по безнадежным долгам, к тому же одна американская фирма возбудила против нее судебное дело за нарушение прав использования торговой марки.

sklad-china.com

Тем не менее Йен Холл извлек мое письмо из архива и ответил на него. По своим каналам он проверил мои биографические данные, квалификацию и рекомендации. Получалось, что Дело может выгореть. Проблема заключалась в том, что я не собирался полностью отдаваться бизнесу — хотелось еще и писать. Поэтому я начал предельно маленькое Дело — арендовал помещение на задворках старого склада, привлек несколько преданных мне инвесторов и даже прибег к помощи пятилетнего сынишки.

Сложности не заставили себя ждать. Наш юрист объяснил, что, как только мы станем предприятием, извлекающим доходы, наш учредитель — Ecology Action, освобожденная от уплаты налогов, — окажется в рискованной ситуации. Джон Джевон заявил твердое «нет». Его, человека с академическим прошлым, прямо в дрожь бросало при малейшем намеке на какой-нибудь конфликт или участие в коммерческой деятельности.

Прошло несколько месяцев с того момента, как нам ответил Йен Холл, инструменты были заказаны и находились в пути вне зависимости от того, готова наша компания принять их или нет. Я не хотел пересматривать условия контракта — у англичан и без того сложилось достаточно плохое мнение об американском бизнесе, — и что нам оставалось? Начать заурядное, обычное Дело — с акционерами, проблемами стартового капитала и планами развития? Это было совсем не то, о чем мы мечтали.

Никто не хотел стать владельцем нового Дела. Джона и Бетси Джевон по-прежнему волновали взаимоотношения между безымянной компанией и Ecology Action, — конечно же, они не хотели входить в долю. Никто, буквально никто не хотел стать акционером, и я уже представлял, как Bulldog Tool горит снова: новая партия инструментов отправлена к третьему по счету американскому оптовику, и он тоже вот-вот станет покойником.

sklad-chita.com

В ту ночь я пять часов провел в ванной, а моя жена Анна все носила и носила чайники с кипятком, потому что бойлер вышел из строя. Я пытался вымочить себя так, чтобы решить-таки проблему. И решение действительно пришло — простое и честное. Я дал слово английским поставщикам, и теперь хоть умри — я создам компанию. И назову ее по фамилиям двух первых служащих — Смита и Хокена.

Вскоре дела Smith & Hawken потихоньку пошли в гору. Однако, вспоминая тот день на техасском высокогорье, я все убеждался: именно садовые инструменты интересуют меня больше всего в жизни. Инструменты, садоводство и земледелие. Если Дело хорошо начато, то оно само просто тянет вас к себе. Я убежден: лучшая идея, из которой разовьется ваш бизнес, — это что-то глубоко в вас сидящее, что-то такое, что нельзя украсть, потому что это ваше и только ваше, и если кто-нибудь попробует заняться тем же самым, но без вашей главной идеи (а она еще, быть может, и вами осознана не до конца), то Дело не пойдет. Хорошее Дело — это проявления вашей личности.

Очень может быть, что Дело, в котором вы преуспеете, настолько тесно переплетено с вашим жизненным опытом, что вы просто не видите его. Ваше Дело должно быть продолжением вашего «я», это то, чему вы учитесь или чего стремитесь достичь. Вы знаете, что хотите заменить что-то, улучшить или изменить. Вот и начните с того, что инструменты почему-то ломаются, обслуживание хромает, а туфли жмут.

Айвон Чойнард начал свою Patagonia — ныне это крупный поставщик альпинистского снаряжения и турис тской одежды, — наняв всего одного сотрудника: себя самого. Чойнард решил заменить импортные железные шипы на альпинистских ботинках, которые выдерживали одно-два восхождения, «хром-молями»

skibaschina.com

(то есть сделанными из хром-молибденовой стали) — они тверже, прочнее и долговечнее. Чойнард основал свою Patagonia без всякого плана, управленческого и рекламного опыта, не было у него и специалистов по ковке металла. Он работал в сарае, на ручном горне, имея всего 800 долларов капитала, занятого у матери. А вот что Чойнард знал точно — это какое снаряжение нужно ему самому при восхождениях, и еще он чувствовал, что серьезные альпинисты последуют его примеру. Сегодня Patagonia производит две с половиной тысячи наименований, а ее капитал выражается суммой в 50 миллионов долларов.

Хорошую бизнес-идею вовсе не всегда можно выразить простыми словами. Рождение Дела — это сложный духовный процесс, и далеко не сразу вы сможете окончательно сформулировать суть вашего бизнеса. Идея в чистом виде — лишь верхушка айсберга, а сам айсберг — это вся ваша жизнь. Не бойтесь, что у вас украдут идею, ведь вашу жизнь никто не сможет украсть.

Одна из моих любимых историй о начале нового Дела — это совершенно невероятный случай с Беном Коуэном и Джерри Гринфилдом. Они повстречались, когда бежали, пыхтя, в самом хвосте группы бегунов, с грустью осознавая, что их любовь к сладостям не принесет им успеха в гимнастическом зале. Они тащились за своими сокурсниками и переговаривались о том, что их интересовало больше всего на свете, — о вкусной еде. Много лет спустя, когда за плечами у каждого была и серьезная работа, и некоторый академический опыт, Бен и Джерри решили превратить свою любовь к хорошей пище в Дело. Оценив затраты на оборудование, они попытались свести бизнес к производству пончиков и мороженого. Но поскольку оборудование для пончиков стоило несколько дороже, чем им хотелось бы, друзья выбрали только мороженое.

sklad-chita.com

Бен считал, что студенческие городки в краях с теплым климатом — идеальный рынок для мороженого. Друзья купили атлас и объехали несколько перспективных, по их мнению, городков. И, разумеется, чем теплее был климат, тем больше теснилось в городе ларьков с мороженым. Этот рынок оказался переполненным. Тогда Бен и Джерри отправились на север страны — в город Берлингтон: там не оказалось ни одной точки Baskin Robbins. Друзья с трудом наскребли восемь тысяч долларов и открыли киоск с мороженым при заброшенной бензоколонке, которую удалось снять за весьма низкую плату. На дворе стоял 1978 год, и Дело шло очень хорошо — правда, до зимы. Чтобы выжить, Бен и Джерри стали упаковывать мороженое в большие емкости и продавать его оптом. Ароматические добавки, которые они клали в мороженое, принесли компании 27 миллионов долларов, и сейчас мороженое от Ben & Jerry продается по всей стране.

Хорошая идея никак не связана с оппортунизмом. Если маклер по операциям с недвижимостью узнает по секрету, что к юго-западу от города будет построен аэропорт, и скупает там земельные участки — да, он делает Дело, но без «изюминки». В его бизнесе нет ни грана воображения. Многие финансовые сделки совершаются в полной тайне, лишь бы впоследствии был сорван максимальный куш. Экономист Роберт Райх назвал такую деятельность «бумажным предпринимательством». Ее называют еще «фантомным предпринимательством», или «метаэкономикой». Впрочем, как ни назови, от подлинно творческого бизнеса ее отличает только одно: она не создает новых продуктов, новых ценностей и не приводит к реальному экономическому росту. В «бумажном предпринимательстве» на вопрос, почему тот или иной человек находится в деле, ответ всегда одинаков: чтобы делать деньги. В результате этих сделок просто каждый раз по-новому

sklad-china.com

переставляются стулья вокруг стола с пирогом, и если наше общество будет по-настоящему заражено таким фокусничеством, оно вполне способно потерять свою жизненную силу. Мы постоянно читаем в газетах, что вот еще одна группа студентов получила степени магистров управления экономикой и большинство из них отправились прямиком на Уолл-стрит. Очень немногие из этих новоиспеченных магистров выказывают желание заняться непосредственно производством, и это рождает беспокойство у теоретиков бизнеса. Я не разделяю такого беспокойства. Всегда останутся люди типа Айвона Чойнарда, Бена Коуэна или Джерри Гринфилда.

Хорошая идея вовсе не обязательно кажется по-настоящему хорошей на первый и даже на второй взгляд. Хорошая идея — чаще всего результат очарованности каким-либо делом или даже одержимости. Вы обдумываете ее снова и снова, ищете аналогии, копаетесь в книгах и все прокручиваете ее в своей голове — до поздней ночи. Рей Крок, основатель McDonald's Corporation, открыл для себя свое Дело у стойки, где продавали гамбургеры, — торговец был лучшим клиентом Крока, который занимался тогда продажей шейкеров для молочных коктейлей. Чтобы выяснить, почему именно этот киоск, принадлежавший братьям Макдональдам, был самым популярным в Южной Калифорнии, Крок долго околачивался на автостоянке, беседуя с местными подростками.

Определенно один из самых знаменитых героев американского бизнеса 80-х годов — это Стивен Джобс из Apple Computer. Но если мы внимательно изучим первые дни Apple, то вряд ли обнаружим двух гениальных мальчишек (рядом с Джобсом был еще Стивен Возняк), которые трудились в гараже родителей Джобса, изобретая первый персональный компьютер. Джобс, который прежде перескакивал из одной фирмы в другую,

sklad-chita.com

жил то в Индии, то в общине в Орегоне, не очень-то подружился со своими коллегами из Atari, да и в Кремниевой долине не произвел должного впечатления. Возняк работал в Hewlett-Packard и месяцами размышлял о том, кто бы купил у него схемы персонального компьютера, который он тогда разрабатывал. Ему никогда и в голову не приходило продать компьютер в собранном виде.

Возможно, Джобе с Возняком и были гениями, но так и не создали своей мастерской по производству компьютеров. Их первой идеей было продавать платы, собранные из доступных деталей, чтобы любители могли сами создавать компьютеры.

Надеясь продать сто плат, они связались со своим другом Полом Терреллом, который только что открыл один из первых компьютерных магазинов — Byte Shop в калифорнийском городке Маунтин-Вью. Террелл не выразил никакого интереса к продаже плат, но заявил Джобсу, что готов продать пятьдесят полностью собранных из этих плат компьютеров по ценам от 500 до 600 долларов за штуку. Джобе привез машины, однако торговля шла из рук вон плохо.

Впрочем, хорошее Дело нередко начинается именно таким образом. Будучи убежденным, что идея действительно неплоха, поделитесь ею с друзьями. Если и они говорят, что идея замечательна, это опасный симптом: когда идея всем кажется великолепной, возможно, она появилась на сцене слишком поздно. Но если ваши друзья приходят в замешательство и пожимают плечами, значит толк в ней есть. А уж когда они начинают смеяться, будьте уверены: вы на пути к чему-то стоящему. По крайней мере ваша идея нова. Она может входить в противоречие со здравым смыслом или пренебрегать логикой рынка — в том виде, в котором эта лотка существует на данный момент, — но, возможно, вы открыли

sklad-chita.com

Клондайк. Вот вам и ответ на вопрос, почему рынок повел себя поначалу столь странно в отношении компьютеров Apple.

Однако слишком уж оригинальные идеи тоже трудно воплотить в жизнь. Вы можете настолько опередить всех на рынке, что сливки с ваших разработок снимут те, кто идет вслед за вами. Видимо, это и произошло с компьютером Alto, который придумали в Xerox. Кто может сказать сейчас, что компьютер Xerox был бы принят в 1975 году?

Девственная идея, которая принесет вам успех, возможно, лежит прямо под вашими ногами — в доме, офисе, гараже или во дворе. Да, она именно там, но большинство людей об этом не догадываются. Обнаружив ее, вы начнете видеть мир с точки зрения вашей идеи. Захотев открыть небольшой пивоваренный завод, как это сделали Old New York Brewing в Нью-Йорке или Granville Bravery в Ванкувере, вы наверняка почувствуете, что вам надо заняться пивом за много лет до открытия собственного Дела. Вы изучите вкусы разных сортов пива, разберетесь с импортерами, поймете, что на рынке существуют десятки, сотни сортов пива. Вы будете расспрашивать друзей, какое пиво они предпочитают. Да, это напоминает изучение рынка, но на первых порах вы будете вести его как бы изнутри и весьма субъективным образом.

Мэттью Рейх, основатель компании Old New York Brewing и главный производитель нива New Amsterdam, занимался как раз такими вещами, но сначала он был экспертом по вину, а уж потом стал экспертом по пиву. Он рад был бы остаться в винном бизнесе, однако ему хотелось жить и работать в Нью-Йорке, и он решил производить первоклассное пиво, полагая, что на Восточном побережье это выгоднее, чем виноделие. После того как Рейх принял это решение, он взялся за изучение пива с той же основательностью, с которой раньше изучал вино. Он

sklad-china.com

брал уроки в Центре пивоваренного дела в Сан-Франциско, работал с опытнейшими пивоварами. И только два года спустя стал готовиться к большому скачку.

Вы должны быть внутри вашего Дела задолго до того, как впервые откроете дверь вашего офиса. Допустим, большие компании располагают возможностями для более эффективных исследований, но почему же тогда, притом что на рынок выбрасываются тысячи новых продуктов ежегодно, коммерческий успех имеет только малая часть из них? Тот, кто слывет гурманом и не в состоянии удовлетворить свою страсть, имеет больше шансов на прорыв, чем корпорация General Foods.

Помните, что в бизнесе не следует даже пробовать сражаться с конкурентами. Вы пытаетесь дать вашим клиентам что-то свое, а не то же самое, что дает им конкурент. Не следует тратить время и энергию на борьбу с соперниками, потому что клиентам нет никакого дела до этого соперничества. Вот почему Карл Шмитт, основатель University National Bank & Trust Company в Пало-Альто, крайне редко встречается со своими коллегами: вся его энергия направлена на клиентов.

Ваше Дело должно быть близко не только вашему сердцу, но и сердцам ваших клиентов. Поэтому следует быть очень осторожным при выходе на маленький, насыщенный рынок. В моем родном городе — он небольшой и вовсе не разрастается — есть только три продуктовых супермаркета. Каждый магазин очень хорош и пользуется популярностью. Большинство моих друзей покупают продукты во всех грех магазинах. 11опытки других компаний прорваться на продуктовый рынок моего города провалились.

Вам не удастся завоевать рынок. И не считайте, пожалуйста, что выход на рынок — это коммерческий эквивалент легкой кавалерийской атаки. То, чего хотят люди, это не всегда товар

sklad-chita.com

по той или иной цене. Хорошая деловая идея — не проповедь с кафедры, не навязывание товара и не заигрывание с повышением или понижением курса акций. Дело, которое строится на таких принципах, не стоит того, чтобы его затевать. Настоящая деловая идея дает людям то, что всегда было рядом — или почти рядом, — только никто этого не понимал. Если вы поняли и сумели передать это понимание другим, они обязательно купят то, что вы им предлагаете.

Еще одно предостережение: не начинайте два Дела сразу. И одной идеи достаточно, тем более что довести ее до коммерческого успеха довольно трудно. Мир предоставляет вам возможность сделать что-то одно — или хотя бы попробовать это сделать. Когда вы справились с задачей, переходите к следующей. Именно так мы обучаем наших детей. Точно так же растет ваше Дело. Человек, который хочет писать романы и самолично печатать их, начинает два Дела сразу. Человек, который покупает ферму, чтобы выращивать скот, и тут же открывает мясную лавку, тоже начинает два дела. У него было бы намного больше шансов выжить, если бы он сначала поставил ферму на прочную основу, а уж потом занялся розничной торговлей.

У меня есть один знакомый — морской биолог, хороший моряк, прекрасный эколог. Бóльшую часть жизни он занимался академической наукой, а потом вдруг пришел ко мне с деловым предложением. Он задумал построить небольшое, весьма недорогое парусное грузовое судно. Конструкция корпуса и рангоут были довольно оригинальны. По замыслу моего друга, судно могло бы ходить по морям и океанам, не особенно придерживаясь привычных морских путей и направлений ветров. Он предполагал, что с борта его судна будут собирать водоросли и планктон в отдаленных морских районах и затем перерабатывать собранное для фармацевтической

sklachina.com

промышленности. Рыбу, пойманную в море, можно замораживать, а потом продавать. И наконец, на этом судне будет еще одно, совсем маленькое суденышко для каботажных плаваний у берегов каких-нибудь бедных стран, дабы обогатить рацион местных жителей рыбой и в придачу еще немного заработать.

План моего друга содержал в себе по меньшей мере шесть крупных Дел: конструирование судов, их строительство, сбор водорослей для фармацевтики, ловля и продажа рыбы* предоставление странам третьего мира каботажных судов для мелкого рыбного промысла. Каждое из Дел было в высшей степени экспериментальным и новаторским. Это был великий план, который содержал только один недостаток: он был абсолютно невыполним. Несмотря на огромные усилия моего друга, его Дело (или Дела) так и не тронулось с места.

Даже хорошо организованная компания должна быть в высшей степени осторожна, если собирается делать два Дела сразу. Начав свое Дело по рассылке каталогов Smith & Hawken, мы были завалены запросами от различных компаний, которые желали закупать нашу продукцию оптом. Поскольку нам требовалась наличность, мы поначалу поддались искушению, однако очень быстро дали задний ход и теперь ни в коем случае не ведем оптовую торговлю. По двум причинам.

Первая. Клиенты, заказывающие товары по каталогу, всегда хотят получить нечто особенное (мы единственная в Америке посылочная торговая компания, которая поставляет уникальный садовый инвентарь). Вообще говоря, если клиент может получить товар на месте, ему незачем заказывать его по каталогу. (В этом смысле только Patagonia может служить исключением. Почти все товары, значащиеся в ее каталоге, можно купить в розничных магазинах, но ни в одном из них нет полного набора товаров Patagonia.)

sklad-chita.com

Второе. Наше Дело основывается на хорошем обслуживании. Мы предпочитаем прямые контакты с клиентами, чтобы полнее удовлетворить их запросы. Но мы не сможем проконтролировать, что станет с нашими товарами, если будем продавать их через посредников.

Я вовсе не хочу сказать, что Дело не может время от времени менять свои цели и задачи. Конечно, может. Розничные торговцы становятся оптовиками, производители бросаются в розничную торговлю, компании, занимавшиеся обслуживанием, начинают продавать товары и так далее. Но вы можете совершать все эти прыжки в стороны только в том случае, если этого требует рынок и если у вас прочная основа. Поведение на рынке — тонкая штука, здесь есть свои связи и свои обязательства, и никогда нельзя считать свое положение совершенно стабильным. Занять на рынке выгодную позицию трудно, а потерять — очень легко.

Многие идеи никуда не годятся. Пока вы выдаете по гениальной идее каждые семь дней или семь лет, весь деловой мир без устали исследует потайные уголки рынка, надеясь найти место для удачного Дела. Я хочу предложить вам несколько точек зрения на то, как старое Дело можно превратить в новое или обогатить стандартное Дело новыми идеями.

Создайте заново то, что было утеряно

Недавно один репортер спросил меня, какое Дело я бы начал сегодня, и я ответил: банк. Не знаю, как вы, но мне так и не удалось найти большой банк с полным набором услуг, где сотрудники выдерживают больше трех месяцев, или такой, где мне действительно доверяют.

sklad-chita.com

Семь лет назад Карл Шмитг основал University National Bank (UNB). Чтобы открыть счет в UNB, будущий вкладчик обязан представить рекомендацию от постоянного клиента банка. Или он должен доказать свою платежеспособность. Но коль скоро вы стали клиентом, вам доверяют. Если у вас на счету не хватает денег и вы не можете оплатить чек, вам, скорее всего, вежливо позвонят по телефону, а не пришлют гневное письмо с угрозами. Ручки на столах не прикованы цепочками. В холле стоят машины для чистки обуви, есть прекрасные комнаты отдыха. Летом каждый клиент может бесплатно угоститься сладким луком Уолла-Уолла, а когда на счет приходят деньги, клиента извещают об этом по телефону. Персонал знает всех клиентов, и клиенты знают по именам всех банковских служащих, дарят им сувениры. Текучки в банке практически нет.

Карл Шмитт не создал ничего нового. Он просто заново создал то, что было утеряно: банк, где вас знают. Когда я впервые составил план Smith & Hawken, там значилось примерно следующее: «Мы будем продавать штыковые лопаты и вилы английского производства, ручной работы, с короткими рукоятками, будем предлагать их садоводам Северной Америки, которые не знакомы с такими инструментами, рассылая каталоги, поскольку принятая система продажи скобяных изделий садоводам слишком дорога и неэффективна».

Американцы обычно не пользуются вилами и штыковыми лопатами в своих садах. Они предпочитают совковые лопаты. Наши инструменты были с короткими рукоятками, а американцы любят длинные. Американцы привыкли к дешевым, недолговечным инструментам — продуктам массового производства. Мы предлагали клиентам инструменты, которые могут служить им всю жизнь.

sklad-chita.com

У меня не было ни единой подпорки к этому плану. Я не мог доказать даже самому себе, что Дело выживет, а уж о способности к росту и говорить нечего. У меня не было ни малейшей уверенности, что американских садоводов заинтересуют английские инструменты. Многие английские компании — Wilkinson, Spear & Jackson, Jenks & Cattell, Stanley — пытались прорваться на американский рынок и потерпели неудачу.

Ни одна из компаний, рассылающих товары по почте, не преуспела в торговле садовым инвентарем, но в то же время каталоги, предлагавшие семена, луковицы и рассаду, пользовались популярностью. С чего бы людям получать инструменты по почте, если они привыкли покупать их в хозяйственных магазинах или садоводческих центрах? Люди должны взвесить инструмент в руке, опробовать его и только потом принять решение о покупке.

Банальности тоже могут быть полезны

Возьмите самый прозаический, повсеместный, банальнейший продукт и попробуйте сделать из него настоящую вещь. Например, гамбургеры. В этом мире так много плохих гамбургеров, что я осмелюсь утверждать: у любого обладателя гриля, который не станет жалеть мяса и будет щедро добавлять к нему свежеподжаренный лук, не будет отбоя от покупателей. Иными словами, возьмите любой продукт и верните ему его изначальную суть.

В середине семидесятых меня наняла консультантом компания Lazzari Fuel, которая пыталась найти место на рынке для брикетов из мескитового дерева — они продавали их в качестве топлива. Но мескитовые брикеты — это больше чем просто топливо. При их горении температура достигает девятисот

sklad-chita.com

градусов вместо обычных четырехсот, мясо поджаривается быстрее и лучше сохраняет аромат, к которому примешивается своеобразный запах мескитового дерева. Я предложил, чтобы Lazzari Fuel перестала считать свои брикеты банальным топливом, изменила упаковку и начала продавать их как приправу к мясу, а не как топливо. Компания стала первым поставщиком мескитовых брикетов в Штатах, избравшим именно такой подход, и дела пошли в гору.

Иммигранты из Кореи замкнули на себя уличную торговлю овощами в Нью-Йорке, потому что остальные продавцы просто обленились. Корейцы расставили свои лотки именно в тех местах, где всем удобно покупать овощи, придали грудам овощей и фруктов приятный вид, товар был превосходного качества, а цены приемлемые. Успех в торговле выпечкой пришел тогда, когда Дэвид Лидерманс и Дебби Филдс стали смазывать свои сковородки жиром высокого качества, а до этого хороших булок просто негде было купить — ни в булочных, ни в продуктовых лавках, ни в супермаркетах.

На первых порах мы — я имею в виду Smith & Hawken — торговали такими банальными изделиями, что ими не интересовались ни покупатели, ни оптовые торговцы, ни производители. Рынок садовых инструментов мертв, решил я тогда, здесь нет никаких возможностей для роста. Позже я обратил внимание на то, что про садовый инвентарь — про все эти прозаические вилы, лопаты, садовые совки — публика порой просто не знает, не догадывается, зачем он нужен. Тогда мы начали посвящать клиентов в особенности инструментов, их вес, дизайн, способы использования. В наших каталогах рассказывалось, как и кем эти инструменты были изобретены (наш основной поставщик в Англии сам изобрел новые разновидности стальных вил

sklad-china.com

и штыковых лопат). Мы поверили, что, предоставив клиентам интересную информацию, сможем привлечь внимание к преимуществам наших садовых инструментов.

Увеличивайте ставки

Входя в Дело, внимательно изучите продукт, который хотите производить, составьте подробный перечень всего, что могло бы поднять его престиж в глазах покупателей. С каждым годом обстановка в деловом мире обостряется, поэтому надо быть игроком, который делает ставки, а не оставаться пассивным. Если вы, начиная Дело, стараетесь догнать конкурентов, ваши усилия будут направлены главным образом на то, чтобы отвечать на действия соперника. Если же вы идете своим путем, сами устанавливаете стандарты, уверенно смотрите вперед, то ваша творческая энергия породит новые идеи, которые обеспечат компании рост — и только рост.

Вы, наверное, и сами знаете множество примеров того, как поднимаются ставки в нашей повседневной жизни. Smith & Hawken тоже по-своему подняла ставки. Тот факт, что наши садовые инструменты на 20-30 процентов дороже остальных, теперь не выглядит надбавкой к цене — в глазах покупателя это скорее вложение капитала, потому что обычные садовые инструменты изнашиваются очень быстро и покупать их — все равно что выбрасывать деньги на ветер. Мы же продаем инструменты, которые будут служить десятилетиями, и в конечном счете получается, что наши изделия сравнительно дешевы.

Мы также подняли ставки, улучшив обслуживание наших клиентов. Разумеется, у нас есть конкуренты — и не только те фирмы, что рассылают похожие каталоги, но и хозяйственные магазины. Поэтому теперь мы высылаем заказанные товары в течение двадцати

sklanchina.com

четырех часов, доставляем их прямо к порогу, а если у покупателя возникают проблемы — в тот же час оказываемся у его дверей.

Внутри Дела всегда может быть еще одно

Давайте рассмотрим два взаимосвязанных бизнеса. Двадцать лет назад кухонную утварь можно было купить в хозяйственных магазинах и соответствующих отделах крупных универмагов. И только Чак Уильяме из компании Williams-Sonoma догадался, что еще можно сделать. Он начал с хозяйственного магазина, где продавалась только хорошая кухонная утварь, а закончил тем, что подгреб под себя вообще все хозяйственные магазины. Узкая же специализация была забыта навсегда. Теперь у Чака много подражателей в разных городах, но Williams-Sonoma — признанный лидер в торговле хозяйственными товарами.

Мы сделали нечто похожее в нашей Smith & Hawken. Сотрудники питомников, как правило, не принимали всерьез садовые инструменты, утварь и книги по садоводству. Питомники стали напоминать конвейер: вырастил рассаду, сдал ее, тут, глядишь, и новый год подступает. Размышления о том, что любое дело должно быть долговечным, люди оставляли на потом.

Наша фирма решила обратить свой взор на питомники и превратить гадких утят в прекрасных лебедей. Мы объехали с десяток стран, возили с собой наши инструменты, терракотовые статуэтки для украшения садов, книги, всевозможный инвентарь и оборудование — и всюду стремились доказать: сады могут быть более красивыми, работа в них — более приятной, а сам сад должен радовать глаз. И разумеется, теперь мы каждый год получаем сотни заказов из питомников, которые хотят закупать наши товары крупными партиями.

sklad-chita.com

Можно восстановить старое Дело

Иногда отдельные элементы Дела начинают отваливаться, словно куски штукатурки со старого дома. Это происходит в тех случаях, когда Дело давно созрело и перспектив для роста вроде бы не видно. Это бывает также, когда ваше Дело оказывается на обочине из-за того, что растет общенациональная сеть магазинов, или появляется все больше магазинов, торгующих товарами по сниженным ценам, или когда ассортимент вашей продукции из оригинального становится самым что ни на есть заурядным. Уже в конце 60-х и 70-х годов драйв-ины* считались почти анахронизмом — их вытеснили бистро, сети фастфуда и комфортабельные рестораны. Теперь те же драйв-ины снова возвращаются к жизни, а вместе с ними появляются рестораны для автомобилистов, где клиентов обслуживают прямо в машинах; в кафе опять появились сверкающие хромированными частями автоматы-проигрыватели, там подают жирные молочные коктейли и двойные порции жаркого. Я убежден, что хорошие старомодные хозяйственные магазины по-прежнему очень уместны в некоторых городах — там, где сохранились лодочные станции или старые дома и где люди еще не отвыкли работать руками. Компания Old New York Brewing открывает рестораны при своих пивоваренных заводах, как это издавна принято в Англии и Германии. 11ри одном из розничных магазинов Smith & Hawken мы потихоньку пытаемся создать настоящий — в нашем понимании — питомник. На это наверняка уйдут годы, потому что мир растений очень сложен, но все же мы решили: чем покупать рассаду в крупных питомниках и у оптовых торговцев, создадимка мы свой собственный небольшой садик и будем выращивать

skladchina.com

* **Кино под открытым небом, где фильмы смотрят не выходя из автомобиля.**

там цветы, давно отброшенные на обочину цветоводческого прогресса: благоухающие розы старинных сортов, ароматный ломонос, лаванду и прочее. При этом мы учимся цветоводству сами и учим наших клиентов, постепенно переориентируя людей с ярких однолетних растений на многолетние, приучая их к таким ландшафтам, в которых разнообразные растения, сливаясь в единую картину, создают очень тонкую цветовую гамму. Это Дело переносит нас в Англию девятнадцатого столетия, и на него не жалко никакого времени.

Товар должен быть полноценным

Какое бы Дело вы ни начали — пусть это будет маленькая лавка, цветочный магазин или контора по мойке окон, — добейтесь, чтобы у вас был самый клиентоориентированный, наилучшим образом организованный, наивысшего качества бизнес во всей округе. Сами станьте судьей своему Делу. Когда Форд размещал рекламные объявления, гласившие, что его машины столь же бесшумны, как и «мерседесы», он попросту признавался в том, что есть автомобили более совершенные, чем у него. Не сравнивайте себя ни с кем, будьте самими собой. Вы можете добиться этого, если у вас будет лучший дизайн, лучшие рекламные объявления, лучшие инструкции и лучший послепродажный сервис. Когда клиенты покупают луковицы тюльпанов у компании Burpee, им объясняют только, на какую глубину их следует сажать. Когда они покупают цветы в White Flower Farm, то им вручают метки для цветов и полное руководство по выращиванию.

В 1981 году Smith 8c Hawken натолкнулась на германскую поливальную систему, состоящую из добротных пластиковых труб, которые соединялись между собой специальными обжимными

sklad-chita.com

хомутами, а не стандартными муфтами. Замысел был действительно новаторский. Отдельные части системы тоже можно было использовать, но лучше всего она работала, разумеется, в сборе. Понимая, что покупателю нужны все части системы, ибо она так задумана, мы купили устройство целиком и поместили объявление в нашем каталоге, посвятив поливальной системе несколько страниц.

Два наших основных конкурента, тоже рассылающих каталоги, заявили германскому поставщику, что мы сошли с ума, замыслив продавать систему целиком. С их точки зрения, каждая деталь устройства должна «иметь свое место» — и продаваться за отдельную плату. (По нашему же мнению, отдельные трубы, хомуты и прочие детали не должны жить особой жизнью.) Kmart' и Sears" покупали только ходовые детали, спрос на которые обещал высокий розничный товарооборот. И произошла странная вещь. Чем больше дефицитных деталей системы продавали наши конкуренты, тем лучше шли дела у нас, потому что только мы закупили устройство целиком. Несмотря на высокую конкуренцию, мы по-прежнему являемся единственным поставщиком этой поливальной системы в Соединенных Штатах — по той причине, что сразу предложили покупателям полноценный товар. Если бы мы решили снять только сливки, то сейчас вели бы страшную конкурентную борьбу с Kmart.

Продавайте по доступным ценам

Покупайте быстро, насколько это возможно, продавайте тоже быстро, насколько это возможно, и снижайте накладные расходы — опять-таки насколько это возможно. Если вы все сделали правильно, то лучше на время отойти в сторону, потому что вас растопчет

* Крупная торговая компания, специализирующаяся на продаже недорогих товаров широкого спроса.

** Крупнейшая в США компания розничной торговли.

sklad-coin.com

толпа. Эта тенденция особенно видна, если мы бросим взор в сторону больших оптовых магазинов на Западном побережье — гигантских торговых центров площадью 100 тысяч квадратных футов, где товары продают с надбавкой в 12 процентов. И все же небольшим розничным магазинам выгоднее покупать здесь, а не у мелких оптовых фирм. Торговый бизнес в таком гигантском магазине может принести прибыль до 100 миллионов долларов в год.

Вам не нужно столь большое Дело. Например, Smith & Hawken продает товары, которые в других местах, как правило, не купишь. У нас тоже есть конкуренты, и мы бьем их тем, что слегка снижаем цены. Есть только одно исключение: мы ничего не покупаем у посредников. Мы покупаем только у производителей товаров. Чтобы хорошо продать, надо хорошо купить. Покупая, надо быть внимательным, проворным, немного агрессивным и энергичным.

«Быть», а не «делать»

Корпорация Royal Dutch Shell провела исследование на тему долговечности тех или иных компаний. Почему некоторые фирмы существуют столетиями, даже если их главные цели изменились в силу внутренних или внешних воздействий? У Shell была серьезная причина для этих исследований. Во второй в мире нефтяной корпорации прекрасно понимали, что вряд ли хоть одна из ныне существующих нефтяных компаний останется в этой сфере бизнеса через сто лет. Исследования показали, что у всех почтенных компаний обязательно был абсолютный лидер, как правило, основатель, который оставил о себе долгую добрую память и сформулировал этические принципы для всех последующих руководителей. Второй вывод, безусловно связанный с первым, заключался вот в чем: компании-долгожители перенесли все бури на рынке

sklad-chita.com

и во внешнем мире главным образом потому, что поставили перед собой цель «быть», а не «делать». Их бизнес строился на принципах взаимодействия с внешним миром и не сводился к тому, чтобы произвести какой-нибудь определенный товар или услугу.

Цель компании, изготовляющей пеленки, может быть сформулирована таким образом: «Произвести самые белые пеленки в Америке». Это похвально, но лучше все же сформулировать цель иначе: «Оказать максимальную помощь молодым матерям». У компании, исповедующей второй принцип, будет меньше проблем, связанных с переменой рода деятельности, если вся Америка вдруг переключится с пеленок на какие-нибудь «ультраподгузники».

Если ваша компания производит пеленки и вы понимаете матерей, которым нужно растить и воспитывать здоровых детей, если вы хотите сделать материнство более счастливым, вашу компанию ожидает долгая жизнь и богатейший выбор возможностей. У вас всегда будет ясная цель и четкое представление о том, что делать дальше, а миру всегда будет нужна ваша фирма. Ни ослепительный успех, ни случайная неудача не собьют такое Дело с истинного пути.

Превратите свое Дело в забаву

Людям всегда немного обидно, когда им приходится раскошеливаться. Если персонал магазина, мастерской или ателье настроен благожелательно, сотрудники полны чувства юмора и излучают хорошее настроение, то посетители непременно останутся здесь подольше и, может быть, охотнее станут тратить деньги. Люди все чаще и чаще ходят в магазины, чтобы побыть

skladchina.com

там, а уж потом начинают покупать товары. Торговля становится немного игрой, немного развлечением, хотя и не упускает из виду конечную цель — обеспечение людей товарами.

Я не верю, что в Америке существует какое-нибудь Дело, которое проиграло бы от наличия игрового начала. По традиции самое степенное, самое спокойное и взвешенное Дело — банковское. Но Карл Шмитт, владелец банка в Пало-Альто, взял другой тон в обращении с клиентами. На стене его банка нарисован пришелец, который вылезает из «летающей тарелочки», врезавшейся в дом. На задних стеклах четырех банковских автобусов нарисованы картинки, как бы изображающие, что́ происходит внутри машин: вот двое заключенных играют в карты; вот двое в масках взламывают сейф (на борту автобуса изображен поджидающий их полицейский); вот два фальшивомонетчика разглядывают изготовленные ими деньги; а вот и стиральная машина, из которой высыпается куча бумажек — свежевыстиранные купюры. Людям нравятся эти картинки, и они часто вспоминают свой банк.

Если у вас нет желания поиграть, если вам не забавно участвовать в Деле — спросите себя, зачем вы всем этим занялись. Смех и юмор — это канарейки в «шахте бизнеса», их отсутствие — это предупреждение об опасности. Когда сотрудники, продавцы и покупатели не улыбаются друг другу, когда у клиентов ни с того ни с сего портится настроение — значит, что-то идет не так.

skladchina.com

Глава 5

Искусство приращения капитала

Собрав неплохой для начала дела капитал, группа розничных торговцев открыла лет пять назад новый магазин в Стэнфордском торговом центре в Пало-Альто. Они решили создать в Калифорнии нечто похожее на Brookstone, магазин хозяйственных товаров в Нью-Гэмпшире. Дела магазина в Пало-Альто пошли в гору, и это подстегнуло торговцев открыть еще три магазина в разных калифорнийских торговых центрах. Однако затея успеха не имела, деньги таяли, и в конце концов компанию пришлось ликвидировать — притом что ее основали люди с большим опытом.

Открыв один успешный магазин, они были уверены, что их бизнес-план удался на славу. После трех провалов уверенность пропала. Бизнесмены-неудачники забыли об одной очень важной детали: Стэнфордский торговый центр, расположенный в получасе езды от Кремниевой долины и от южных окраин Сан-Франциско, — один из самых преуспевающих торговых центров в мире. Здесь столько людей, желающих расстаться со своими денежками, что банкротство магазинам не грозит. Перекресток дорог в Пало-Альто — настоящая золотая жила. Однако план открытия целой сети магазинов в Калифорнии оказался недостаточно продуманным.

skladchina.com

После того как у вас появится бизнес-идея, советую подвергнуть ее тщательной проверке бизнес-планом. Во-первых, вы

создадите инструмент, который поможет правильно вести Дело. Во-вторых, бизнес-план поможет вам сохранить капитал.

Сейчас, когда пишу эти слова, я отчетливо осознаю, что в последнее десятилетие множество удачных Дел — особенно тех, что не связаны с высокими технологиями и крупным производством, требующим крупного капитала и, соответственно, добротных бизнес-планов, чтобы этот капитал привлечь, — состоялись только потому, что кто-то просто работал за письменным или иным столом. Назову лишь три компании — Patagonia, Apple Computer и Esprit. Их Дела были начаты без всяких бизнес-планов или каких-то иных финансовых документов, без разработки стратегии. Такой метод мы назовем бутстрэппинг*, а предпринимателей, его применяющих, можно сравнить с ковбоями, без промаха стреляющими от бедра и обретающими благодаря этому право на жизнь — то бишь на жизнь в условиях рынка. В дальнейшем мы подробнее поговорим о бутстрэпперах, а сейчас важно понять одно: в то время как бутстрэппинг может обходиться без планирования, оно на самом деле все-таки нужно. Многие бизнесмены, даже очень толковые, порой не могут внятно объяснить, чем же они занимаются. Они мыслят не словами, а образами, пространственно или даже как-то иначе. Порой они осознают рациональность своих действий только задним числом. Люди этого типа вообще предпочитают обходиться без объяснений, потому что окружающие их просто не понимают. Но это еще не значит, что такие бизнесмены не планируют свою деятельность. Личный бизнес-план может резко отличаться от того, что мы называем «планированием», но без него никак не обойтись и главная его особенность вот в чем: он настолько «личный», что вряд ли кто-то еще сможет им воспользоваться.

skladchina.com

* **Стратегия развития стартапов без собственного большого капитала, а также без привлечения заемных средств.**

Потрясающий успех некоторых бутстрэпперов напрямую зависит от энергии и вдохновения тех, кто их основал. Но сколько на каждую Patagonia приходится компаний, которые пошли ко дну только из-за того, что у них не было четкой стратегии роста? Очень много.

Бизнес-план в самом широком смысле отображает суть вашего предприятия, тип продуктов или услуг, которые вы собираетесь производить, их преимущества перед аналогами. План должен описывать продвижение продуктов на рынок, оценивать вашу конкурентоспособность, обрисовывать в общих чертах финансовую деятельность на ближайшие пять лет (планировать на больший срок не имеет смысла). Бизнес-план — это тест для проверки глубины и тщательности разработки вашей идеи. Умение смотреть вперед, видеть возможности и проблемы вашего Дела поможет вам избежать многих ошибок.

В этой главе я еще расскажу кое-что о составлении бизнес-плана. А сейчас — несколько общих соображений.

Не планируйте за других

Начиная новое Дело, вы, разумеется, знаете, что идете на серьезный риск. Но тем, кто вкладывает деньги в вашу компанию и берет на себя определенную ответственность, хочется иметь гарантию, что риск этот сведен к минимуму. Излагая стратегию своего бизнеса, вы должны как-то сгладить это противоречие. У вас появится искушение изменить план таким образом, чтобы он скорее отвечал намерениям вашего инвестора, нежели рисовал истинную картину. Если вы не знаете, что лучше — получить деньги для Дела, которое вы создали в воображении вашего инвестора, или не получать их вовсе, — я порекомендовал бы второе.

sklad-chita.com

На мой взгляд, самая большая ложь, которую предполагаемые инвесторы вкладывают в уши создателей новых компаний, — это «темп роста». Поскольку предприниматели берут на себя большой риск — ведь два вклада из трех, как правило, пропадают без толку, — то третье дело должно возместить убытки первых двух. А чтобы добиться положительного результата, прибыль на вложенный капитал должна составить от 40 до 80 процентов в год. Такой темп роста приемлем для некоторых компаний, но для большинства он пагубен и разрушителен.

Вряд ли вы отыщете необходимые средства, если представите инвестору деловой план, в котором говорится, что прибыль на вложенный капитал предполагается в размере 20 процентов в год в течение ближайших семи лет. Ваша цель, разумеется, примирить собственные интересы и интересы вкладчика, но если 20 процентов — это самое большее, на что вы способны (а такой темп роста вполне приемлем в пищевой промышленности, производстве одежды, бумаги и в книжной торговле), то лучше не завышать в своем плане этот показатель. Опытного инвестора вы все равно не обведете вокруг пальца, а если и найдете какого-нибудь доверчивого лопуха, то в дальнейшем с ним возникнут большие проблемы, коль скоро прибыль на вложенный капитал окажется меньше ожидаемой. Убедитесь, что ваш деловой план честно, точно и в полной мере отражает ваши собственные ожидания. Нет ничего дурного в том, чтобы изменить план впоследствии, когда вы получите несколько добрых советов.

Вы должны научиться проверять самого себя. Большинство удачных Дел начинаются с малого. Некоторые компании упорно воздерживаются от поиска больших инвестиций — они не хотят идти на компромиссы с самими собой и стартуют с минимальным капиталом. С другой стороны, многие компании, набравшие для

sklad-chita.com

старта довольно большой капитал, в скором времени разваливаются, и инвесторы раздирают их на части.

План — это еще не Дело

Хорошо разработанный бизнес-план должен быть предельно правдив: только в этом случае он окажется полезным рабочим инструментом. Количество информации, поступающей в компанию из окружающего делового мира и непосредственно с рынка в течение года, невероятно велико, и вся эта информация — какой бы обильной она ни была — имеет решающее значение для вашего Дела. Вполне возможно, что через шесть месяцев ваш план потеряет всякий смысл и его придется пересмотреть. Не сделав этого, вы окажетесь в серьезной беде. Детали вашего плана обязательно должны меняться, а пересмотр планов не должен вас пугать.

Но прошу вас, не впадайте в заблуждение, будто план и деятельность компании — это одно и то же. Если вы будете так считать, то жестоко поплатитесь. Лингвист Альфред Коржибски как-то заявил, что карта — это еще не территория, которую она описывает. То же справедливо и в нашем случае: план — это еще не Дело. Но если картографическая съемка произведена, то территория видится картографу уже по-другому. Аналогично если Дело хорошо спланировано, оно и перед вами предстанет совсем в ином свете.

План нужен для обучения

Есть такой биологический эксперимент.

Лягушку № 1 помещают в сосуд с водой комнатной температуры. Лягушка плавает.

skladchina.com

Лягушку № 2 помещают в сосуд с очень горячей водой. Лягушка тут же выпрыгивает, чтобы не свариться.

Лягушку № 3 помещают в сосуд с водой, который ставят на медленный огонь. Лягушка лениво плавает, ни о чем не подозревая. Вода понемногу нагревается, чувствительность животного к изменениям окружающей среды снижается, способность реагировать — тоже, а когда лягушка, наконец, понимает, что вот-вот сварится, у нее уже не хватает сил, чтобы выпрыгнуть, — и помочь ей может теперь только рука сострадательного биолога.

Дело, которое вы начали, вполне может оказаться «лягушкой № 3». Бизнес разворачивается ни шатко ни валко, и вы не чувствуете какой-то особой тревоги, но когда Дело вступает в полосу неудач, вы уже не в состоянии быстро реагировать на изменения среды, ибо потеряли способность к обучению. Предприятия чаще всего лопаются не потому, что внезапно потерпели неудачу, а потому, что накопилась некоторая сумма внешне незначительных и даже не связанных между собой обстоятельств.

Как только вы научились планировать Дело, займитесь планированием своего дальнейшего обучения. Думая о том, как развивать Дело дальше, вы, собственно говоря, размышляете на тему обучения. Если Дело поставлено таким образом, что «все всё знают», все уверены в успехе и не испытывают сомнений, может быть, так оно и есть. Но способна ли такая компания к обучению, готова ли она к неожиданным переменам? Только тот, кто считает, что знает далеко не все, способен почерпнуть ценную информацию извне. Планирование должно основываться на любопытстве. Только любопытство позволит Делу остаться тем, что оно есть.

Когда в конце 1950-х годов в США резко возрос спрос на иностранные автомобили, детройтские автомобилестроители сочли это причудой студентов из университетских городков, выражением

sklad-chita.com

эгоистических настроений молодежи. К тому времени, когда американская автомобильная индустрия осознала, наконец, что такое хороший дизайн, совершенство и привлекательность автомобиля, наступили 1970-е годы, и Детройт потерял свое лидерство в бизнесе — а вместе с ним и около четырех миллионов рабочих мест.

Американское автомобилестроение в каком-то смысле оказалось в положении лягушки № 3.

Планируйте провал

Я понимаю, что эта рекомендация несколько отличается от лозунга «Дерзайте — и обретете успех», который я выдвигал ранее. Тем не менее давайте поразмыслим немного и над этим.

Чтобы успех наконец пришел, вы должны делать как можно меньше ошибок. На самом же деле число возможных ошибок настолько велико, что при тщательном рассмотрении простенькая задача — начать новое Дело — может показаться невыполнимой. Более того, на первых порах ошибок будет так много, что вы не раз скажете себе: если успех и придет, то не благодаря, а вопреки моим усилиям.

Если ваш бизнес-план будет основан на допущении, что все пойдет правильно, вы очень быстро окажетесь в затруднительном положении. Вы должны предвидеть провал, должны ожидать, что все пойдет наперекосяк. Это предвидение не имеет ничего общего с принципом безубыточного ведения дела, когда вы рассчитываете, сколько товара надо продать, чтобы получить прибыль, сколько дохода принесет каждая продажа, как изменения цен и издержек производства будут влиять на прибыль.

Когда вы затеваете «правильное» Дело, любая ваша ошибка, любой неверный шаг могут загубить всю работу. Но если, начиная

skladchina.com

Дело, вы понимаете, что можете сделать двадцать серьезных ошибок, и заранее придумываете способы защиты, значит вы сумеете выжить. В начале Дела выживание более важно, чем успех. Удерживаясь на плаву, вы остаетесь в Деле, продолжаете вести свою игру, обучаетесь ее правилам и начинаете понемногу расти.

Бизнес — это искусство приращения капитала

Лучший способ вырастить Дело — это дать ему развиваться самому. Худший способ — ускорять этот рост. Мы привыкли рассматривать развитие Дела как некий центробежный процесс: надо, мол, расширяться, производить больше продуктов, открывать больше магазинов, нанимать больше людей. Конечно, Дело должно развиваться, но здоровым можно считать лишь тот рост, который вы контролируете и направляете сами.

В 1986 году Айвон Чойнард решил приостановить или по крайней мере замедлить темп роста своей компании, потому что объем продаж Patagonia достиг уже 40 миллионов долларов в год. Чойнарду не нравилось, что он не может запомнить имен своих трехсот служащих. Ему не нравилось, что, в то время как он и его жена Мелинда пытались слегка притормозить и немного перестроить Дело, все остальные призывали к дальнейшему росту, полагая, что фирме надо развиваться бесконечно. Он был потрясен, но и озадачен, когда скромное рекламное объявление Patagonia в журнале *New Yorker* вызвало невероятное число откликов — куда большее, чем любое объявление того же размера.

Чойнард почувствовал, что его компания уходит куда-то в сторону от естественного развития. Но он понимал также, что Patagonia вовсе не нужен гигантский размах. И, выступая перед сотрудниками компании в январе 1987 года, Чойнард объявил,

sklachno.com

что они с Мелиндой «согласны на любой естественный рост производства, удобный для компании, но только в том случае, если этот рост отвечает нашим личным бизнес-целям».

Вот какие у Чойнарда были личные бизнес-цели:

1. Делать деньги.
2. Отдавать деньги.
3. Развивать творческие способности.
4. Гордиться своей фирмой.
5. Не допускать никаких склок.
6. Развлекаться.

У каждого Дела есть свой, естественный темп роста. Если его не достичь, Дело может свернуться. Если двинуться слишком быстро, Дело будет спотыкаться. Одна из важнейших задач основателя или руководителя компании — понять, каким же должен быть естественный темп роста, и придерживаться его. Роль командира Дела вовсе не в том, чтобы вести свои войска к новым высотам, а скорее в том, чтобы оттягивать войска, если того требуют изменившиеся условия, и стараться, чтобы изменения как можно меньше отражались на естественном росте Дела.

У японских бухгалтеров есть поговорка: «"Над" — это начало "под"». Самый опасный период в развитии компании — когда она начинает бешено преуспевать и ликовать по поводу высоких заработков и объемов продаж. Порожденные такой эйфорией ошибки до поры до времени будут замаскированы преуспеванием. Но вот наступает спад, какие-то внешние причины приводят к снижению прибылей — и тогда ошибки в суждениях и оценках

sklad-chita.com

проявляются в полной мере. Бурно расти и развиваться надо тогда, когда вы находитесь в нижней фазе спада. А вот когда доходы и объемы продаж вдруг резко возрастают — надо проявлять сдержанность и консерватизм.

Мы наносим огромный ущерб нашему Делу — маленькому или большому, — если судим о нем исключительно с точки зрения темпов роста. В Америке есть список «100 быстрейших». В нем значатся компании, которым присущи самые высокие темпы роста. Но как же треплют бури эти корабли, несущиеся на всех парусах! Вспомним историю водопроводчика, который основал сеть посредников по всей стране. Подозреваю, что судьбы многих компаний из числа *Inc. 100'* схожи с судьбой этого несчастного.

Сознаем ли мы, что медленно развивающаяся компания может оказаться более удачливой, чем мчащаяся с бешеной скоростью? Сознаем ли, что скорость не имеет никакого отношения ни к качеству, ни к устойчивости, ни к зрелости, ни даже к размерам и размаху? Ничто в природе не свидетельствует о том, что быстрый рост — это благо, и подтверждения этому мы уж точно не найдем в биологии человека. Быстрее всего растут раковые клетки. Неужели законы развития экономических систем настолько исключительны, что к ним нельзя применить логику морфологии, которую мы находим во всех прочих системах?

В идеале каждый человек, изучающий бизнес, должен прежде изучить биологию — науку о жизни и изменениях живых существ. Внутри каждой компании запрограммированы изменения — именно они служат залогом развития. Мы только сейчас начинаем понимать бизнес как Дело, подверженное постоянным

* **Inc. 100 — список самых быстрорастущих компаний США, ежегодно составляемый журналом *Inc.***

skladchina.com

изменениям. И мы должны обучиться «экономической биологии» как можно быстрее.

Мы уже видели, как быстро наше Дело может пойти вразнос, и должны научиться оценивать, куда ведет избранный нами путь. Фред Смит, основавший Federal Express, оказал бизнесменам огромную услугу. Его компания, родившаяся в той самой пограничной полосе между экономикой и культурой, обрела успех только потому, что в ней — снизу доверху — работают просвещенные люди. Лучшая лаборатория для изучения роста, социального или индивидуального, — ваше собственное Дело.

Поскольку я занят садоводством и огородничеством, то никогда не забываю, что растения, которые вымахивают слишком быстро, не совсем здоровы, но и растениям, которые отстают в росте, тоже не особенно позавидуешь. На процесс роста воздействует множество факторов: температура, свет, влажность, содержание минеральных солей в почве и так далее. Так вот, по мне, для Дела тоже следует найти коммерческие и социальные аналоги света, влажности и тепла.

Вы не добьетесь успеха, если рынок вам сопротивляется. Образ предпринимателя как всепобеждающего героя — фикция. Да, человеку, начинающему новое Дело, нужны и честолюбие, и смелость, но вам потребуются и совсем иные качества. Вы должны научиться спокойно сидеть, слушать, наблюдать. Вы не можете обмануть растение, не дав ему питательных веществ, но и перекормив, вы его обязательно погубите. Деловые отношения тоже требуют честного обмена мнениями между производителем и потребителем.

Верно, что в некоторых сферах экономики (например, в области компьютерных технологий) следует двигаться быстро, иначе вас растопчут в конкурентной борьбе. Однако большинство Дел, не требующих больших капиталов или знания высоких

skladchina.com

технологий, предоставит вам время, чтобы принять правильное решение и поступить наилучшим образом. Ровно столько времени, сколько нужно, — не больше, но и не меньше. Если вы попробуете ускорить процесс, то, скорее всего, наделаете ошибок, и придется начинать все сначала.

Планируйте Дело на долгий срок

Планируйте Дело лет на сто. Или того больше. Мы все время говорим, что компания должна обслуживать клиентов наилучшим образом. Согласен, но до поры до времени это абстрактная идея (я постараюсь сделать ее более конкретной в 10-й главе). Если вы планируете оставаться в деле десять, тридцать или семьдесят лет, то должны действовать таким образом, чтобы мир запомнил все, что вы сделали. И он запомнит. Даже если ваше Дело связано с совсем новым продуктом или передовой технологией — чем дальше вы заглядываете в будущее, тем яснее становится, что ваш продукт никоим образом нельзя приравнивать к Делу, которым вы занимаетесь. Ваше дело — как можно полнее удовлетворить клиента, а средством для этого и служит ваш новый товар или новая услуга. Технологии, продукты, моды — все меняется, долговечно лишь одно — ваше Дело.

Когда мы открыли Smith & Hawken, то сразу решили для себя: если наше Дело и зачахнет, то лишь в следующем столетии. Может быть, мы доживем до той поры, а может быть, и нет. Не исключено, что наше Дело провалится, но пока мы в нем, у нас впереди тьма времени. Это не означает, будто мы позволим себе работать кое-как. Просто такой подход открывает большой временной простор и мы можем трудиться не спеша и не ссорясь. Допускаю, что столетие для планирования нового Дела покажется вам чрезмерно

sklad-china.com

большим сроком. Но прошу вас, в любом случае выйдите за рамки пятилетнего финансового плана и посмотрите, что же там дальше. Затем посмотрите еще раз...

Перефразируя Дороти Сейерс, можно сказать: вы делаете Дело не для того, чтобы жить — вы живете для того, чтобы делать Дело.

Планируйте успех

В каждом деловом плане будущее рисуется в розовых тонах, но очень немногие начинающие Дело всерьез изучают возможности, которые сулит нам заветный триумф. Если (и когда) это происходит, люди далеко не всегда готовы вкушать плоды нежданного преуспевания и, бывает, большой успех оборачивается для них ежедневным кошмаром. Очень часто до нас не доходит простая истина: от того, *как* мы относимся к Делу, зависит, *что* мы получаем в итоге.

Да, делайте деньги, всеми способами делайте деньги, но перед вами должна стоять несравненно более важная цель, чем эта. Руководители Hewlett-Packard утверждают, что первая цель компании — делать деньги. Компания всерьез хочет этого, потому что ее вторая цель — развиваться, а развиваться она желает потому, что у нее есть третья цель — создать такую среду обитания, в которой будет лучше жить как можно большему числу людей. Эту схему понимают буквально все служащие HP. Вот почему эта корпорация — одна из лучших в Америке.

Patagonia тоже ставит своей первой целью зарабатывание денег. А вторая ее цель — раздавать значительную часть этих денег некоммерческим организациям.

Компания Ben & Jerry передает 7,5 процента своей прибыли Фонду Ben & Jerry, который распределяет эти деньги между

sklad-chita.com

некоммерческими организациями или передает на благотворительность. Это самый большой процент пожертвований, о котором я когда-либо слышал. Некоторые из страхователей Ben & Jerry, весьма обеспокоенные такой щедростью, пытались добиться, чтобы компания снизила процент. Однако Бен и Джерри верили, что их вкладчики одобрят столь щедрые пожертвования, и оказались правы: проблем с продажей акций у них никогда не возникало.

Многие предприниматели рассуждают так: вот придет успех, и тогда будем делать много замечательных вещей... Потом успех приходит, а замечательных вещей все нет и нет.

Я как-то взял на себя руководство фирмой по производству полимерных клеев. Уровень продаж у нее был нулевой, такой же счет в банке и совершенно деморализованный — по вполне понятным причинам — штат сотрудников. Все это производило грустное впечатление. Через год мы получили прибыль. Спустя еще два года я продал компанию за приличную сумму. И вот почему. По уставу она должна была отдавать на благотворительные цели 10 процентов своих доходов. Руководствуясь уставом, я заявил на последнем собрании пайщиков, что теперь мы в состоянии отдавать эти 10 процентов, поскольку у нас появились доходы. Мое предложение не прошло. Акционеры заявили, что эти деньги нужны для других целей. Наверное, так оно и есть, но мне кажется, что акционеры никогда не верили в возможность успеха. Пообещать 10 процентов на благотворительность в самом начале легче легкого: за обещания денег не берут.

Мораль сей басни такова: если вы планируете преуспеть, засучите рукава с первого дня. В дальнейшем вам может просто не хватить времени.

sklad-chita.com

Как составить бизнес-план

Начинающие бизнесмены часто упускают из виду серьезную проблему, связанную с любым, даже очень хорошо разработанным бизнес-планом. Такие планы, как и анкеты, пишут главным образом для того, чтобы заинтересовать читающего. С тех пор как за составление анкет взялись специалисты, все анкеты стали походить одна на другую, как близнецы. Вроде бы все точно и грамотно, только простые названия специальностей заменены пространными эвфемизмами: продавец стал агентом по продаже, уборщик — координатором обслуживания и ремонта. То же происходит в сфере бизнеса: предприниматель обращается в консалтинговую компанию, получает хороший совет насчет составления бизнес-планов — ив результате планы разных компаний не отличить один от другого. Это меня настораживает, и я предлагаю другой подход.

Если вы похожи на меня, значит и вы вздрагиваете при мысли о том, что ваш бизнес-план станет читать посторонний человек, который впоследствии составит впечатление о вашем Деле. Попробуйте поступить так: забудьте, что ваш план будет читать инвестор или банкир. Вообразите себе кого-нибудь из друзей, чье мнение для вас весьма ценно и который при этом не имеет ни малейшего представления о задуманном вами предприятии. Напишите свой план для такого человека. Начните со слов «Дорогая Джейн» и продолжайте в том же духе. Хотя вам придется придерживаться определенной схемы (смотри ниже), тем не менее первая часть может быть просто длинным письмом все понимающему другу. Вы будете откровенны и честны. Вы расскажете другу о своих намерениях и страхах. Вы не будете стараться «продать» свой план, употребляя гиперболы и прибегая к возвышенному стилю. Простой, неприукрашенный язык — именно то, чего ждет

sklad-china.com

читатель вашего бизнес-плана. Возможно, вы пишете свой первый или второй бизнес-план, но почти наверняка человек, которому вы его принесете, прочитал их уже сотни, если не тысячи. Он распознает фальшь в первом же абзаце. Поэтому оставайтесь самим собой, пишите правду, не бойтесь обнаружить недостатки, а если вы чего-то не знаете, то сознайтесь в этом. Помните, что *The Wall Street Journal* издается так, чтобы его поняли даже студенты первого курса. Это хороший образец.

Резюме

Бизнес-план обычно начинается с резюме. Мне это не нравится. Если вы предлагаете свой план чиновнику, который настолько занят, что может читать только резюме и по нему судить, продолжать ему чтение или нет, значит вы пришли не к тому человеку. К тому же резюме — единственная часть плана, которую очень трудно сделать оригинальной. Я считаю резюме необязательным и предпочитаю начинать сразу с цели — это позволяет сжато, но в то же время и не слишком поверхностно рассказать о сути Дела. Впрочем, большинство экспертов со мной не согласятся.

Суть Дела

Вот здесь вам придется рассказать о Деле, которое вы хотите создать. Помните: в этой части надо обрисовать всю совокупность операций, а не только продукт или услугу. Вы должны объяснить, каким образом ваше Дело впишется в общую коммерческую схему, насколько ваша продукция или услуга нужны обществу и как предполагаемый потребитель будет получать или покупать ваш товар. Это наиболее важная часть: именно из нее следует, есть у вас «рыночное» чутье или нет.

sklad-chim.com.ua

Читатель ищет в бизнес-плане такие особенности, которые отличают ваш план от всех прочих, но в то же время очень уж необычные планы — в которых, например, не учитываются ежедневные изменения рыночной ситуации, — вызывают у него тревогу.

То, как вы описываете суть вашего Дела, дает представление и о вашем ви́дении развития компании, и о том, насколько далеко вы заглядываете в будущее. Конечно, близорукость никому не нравится: инвесторы не любят вкладывать деньги на короткие сроки.

Тип продукта или услуги

Большинство людей перебарщивают, рассказывая о продукте, который они собираются производить. Их можно понять: как правило, это тот самый предмет, который они знают лучше других. Но — повторю еще раз — привычный читатель бизнес-планов прочтет описание продукта иначе, чем тот, кто знакомится с бизнес-планом впервые в жизни. Во-первых, читатель вправе надеяться на краткое описание по простой причине: чем лучше вы знаете предмет, тем короче можете его описать. Во-вторых, если вы посвящаете своему продукту страницу за страницей, само собой рождается подозрение, будто вы больше заинтересованы в продукте, а не в Деле.

Говоря о своем продукте, вы должны ясно показать, какие преимущества предоставляете потребителю. Вы можете продемонстрировать свое знание рынка, сравнивая достоинства своего товара с недостатками других, но слишком пространные рассуждения о недостатках иных товаров не принесут вам большой пользы.

Глупость прочих производителей еще не означает, будто вы умный.

skladchina.com

План изучения рынка

Ваш товар непременно должен попасть к потребителю, а для этого вы просто обязаны хорошо знать, что делается на рынке.

В девяти бизнес-планах из десяти авторы либо слишком легкомысленно описывают эти вещи («мы будем участвовать в различных промышленных выставках, размещать рекламные объявления в соответствующих средствах массовой информации и нанимать агентов по продаже, чтобы те осваивали новые территории»), либо преувеличивают свои способности.

Изучение рынка — очень сложная штука. В то же время для вновь создаваемой компании необходимо провести изучение рынка. Вы должны уметь программировать случайности или непредвиденные обстоятельства, и, разумеется, в отчете следует ясно очертить конкретные, но вполне достижимые цели. Ни в коем случае не преувеличивайте свои возможности. Идеальное исс/юдование рынка не должно создавать впечатления об огромных грядущих затратах. Вместо этого расскажите о предполагаемой работе нескольких энергичных людей, не забудьте упомянуть о броской упаковке, участии в презентациях и рекламных кампаниях и, главное, точно укажите круг клиентов, к которым вы будете обращаться.

Этого достаточно для всего, что бы вы ни открыли — авиалинии или детские ясли.

Анализ конкурентов

Вот раздел, в котором вы можете блеснуть или провалиться. Никто не захочет читать, насколько ужасны все остальные компании.

skladchina.com

Если вы пишете бизнес-план впервые, то вам трудно избежать искушения ввернуть несколько саркастических фраз о своих конкурентах; впоследствии, однако, лучше их безжалостно вычеркнуть. Хорош тот анализ, в котором вы с уважением и пониманием оцениваете конкурирующие компании. Это создаст благоприятное впечатление и о плане, и о вашем понимании конкуренции; а вот проявления неприязни или чувства превосходства не дадут вам никаких преимуществ. Короче говоря, по этому разделу читатель будет судить скорее о вашем характере, нежели о характере конкурентов.

Описание команды

Опять-таки подавите в себе искушение превознести свои достоинства и достоинства ваших партнеров. Если какая-нибудь компания, организация или инвестор серьезно отнесутся к вашему бизнес-плану, то очень важно, чтобы люди, с которыми они впоследствии повстречаются, соответствовали тому образу, который вы создали. Как и в других разделах бизнес-плана, лучше недооценить, чем переоценить.

Будьте скромны и вежливы. Не пытайтесь создать впечатление, будто в вашей компании предполагается очень сложная управленческая структура. В самом начале деятельности имена и титулы ровным счетом ничего не значат, поэтому обозначайте своих сотрудников скромно и сдержанно.

В компании Smith & Hawken работают сто пятьдесят человек, но топ-менеджеров всего четыре — президент, вице-президент, казначей и секретарь. Если ваша компания невелика, то вам не нужны ни финансовый директор, ни даже заместитель директора по производству. Эти «титулы» появляются после многих лет работы — притом что компания разрастается и деятельность ее усложня-

sklad-chita.com

ется. Сложность придет сама по себе, начинать же надо с простого. Более того, если вы напираете в плане на важные должности, это означает, что вы сами не знаете, как работать с командой.

Никто не захочет вложить деньги в компанию, где у руководителя нет своего «я».

Финансовый прогноз

Финансовое планирование на пять лет вперед — вот самая трудная, но и наиболее интересная часть бизнес-плана. Ведь он обычно пишется для того, чтобы получить капитал, и главный упор должен делаться на прогнозы, предположения и требования рынка. Получается, что вы должны набросать нечто, о чем, скорее всего, не имеете ни малейшего представления. Перед вами встанет проблема темпов роста: их надо обязательно оценить, но самое главное — это следует сделать максимально честно.

Бывают случаи, когда финансовый прогноз оправдывается, но они достаточно редки. Означает ли это, что вы должны отнестись к прогнозу с легким сердцем и занизить цифры? Вовсе нет.

Финансовый прогноз важен, потому что вы закладываете в цифры некую конкретную идею, а вот его предельная точность — дело действительно десятое. Вы не можете заглянуть на пять лет вперед без того, чтобы изучить в подробностях состояние дел сегодня. При этом вы не только уточните стратегию ваших действий — вам откроются тысячи деталей, которые сопутствуют любому успешному Делу. Если вы сумеете должным образом оценить эти детали, то и данные финансового прогноза не заставят себя ждать. Жизненно важно, чтобы вы заносили эти цифры в план с величайшей осторожностью и не спеша.

Снова и снова повторяю: опытный читатель бизнес-плана с первого взгляда найдет там несообразности, упущения и про-

sklad-chita.com

тиворечия. Поэтому, прежде чем обратиться к потенциальному инвестору, дайте прочитать ваш план опытному другу, который поможет вам проверить цифры. Если остались сомнения, обратитесь к нескольким друзьям — пока не убедитесь, что любое предложение, любую строчку своего плана вы сможете без труда объяснить устно. Главное в составлении бизнес-плана — чтобы вы сами до конца поняли собственное Дело.

skladchina.com

Глава 6

Ваше Дело

Малое Дело часто начинается с тем же легкомыслием, с каким люди покупают себе жилье. Молодые супруги входят в понравившийся им дом, осматривают его раз-другой, проверяют, не заражен ли он термитами, — и вдруг оказываются в долгах как в шелках.

При подписании своего первого контракта вы вряд ли можете позволить себе столь же легкомысленное поведение. Покупка дома — детская забава по сравнению с предпринимательством. Даже при том условии, что у вас прекрасные бизнес-идеи и хорошо разработанный бизнес-план (допустим, вы решили действовать с должной методичностью и начали именно с плана), для строительства Дела вам все равно требуется прочный фундамент.

У вас на выбор есть три варианта: индивидуальное предпринимательство, партнерство и акционерное общество. Что такое индивидуальное предпринимательство, думаю, понятно. Партнерства могут быть с ограниченной или неограниченной ответственностью, а акционерные общества — открытого или закрытого типа. За всем этим кроются бесконечные нюансы: разные типы обязательств, различная степень участия в делах и разнообразные формы собственности. Все, что я могу сейчас сделать, — это предложить вам скромную палитру, а уж какую краску вы выберете для собственного Дела — вопрос вкуса. Одно только общее соображение: ваше Дело будет либо невероятно простым, либо очень сложным. Выбирайте сами.

skladchina.com

Индивидуальное предпринимательство

Множество Дел в мире оформлены в виде индивидуального предпринимательства, потому что это и самая простая, и самая прямая форма собственности. Чтобы начать такое Дело, нужно лишь приобрести соответствующую лицензию.

У вас не будет директоров или должностных лиц, вы не будете выпускать акции. Убытки, неизбежные на первом этапе, равно как издержки производства, будут вычитаться из вашего дохода. Пока вы не обросли долгами, вы можете закрыть свое Дело — так же быстро, как и открыли его.

По скорости открытия Дела и по его независимости ничто не может сравниться с индивидуальным предпринимательством. Но если вы хотите развивать Дело, расширяться, нанимать сотрудников, арендовать или приобретать недвижимость, если количество платежных документов будет расти, то скоро вы обнаружите, что у индивидуального предпринимательства есть определенные рамки. Причина проста: полная собственность предполагает не только полный контроль, но и полную ответственность. Вы единолично отвечаете за все долги.

Чтобы правильно оценить степень риска, вы должны прежде всего представить себе характер Дела, которое собираетесь начать, и его размах. Если вы предполагаете продавать букетики туристам, вам не о чем беспокоиться. Если вы собираетесь ухаживать за чужими домашними животными, забот будет несколько больше. Вдруг, подстригая собаку, вы неловко дернете рукой и пораните животное? На вас подадут в суд. Если же вы решите заняться взрывными работами, лучше не рисковать и организовать акционерное общество.

skladchina.com

Еще одна проблема индивидуального предпринимательства заключается в том, что вам будет весьма трудно собрать стартовый капитал. Все, чем вы располагаете, — это личные сбережения и заемные средства. Никто из «официального» бизнеса не захочет инвестировать в такое Дело. А если вы залезете в долги, то под угрозой окажется ваша личная собственность.

Партнерство

Я думаю, что партнерство — просто замечательное предприятие. Трудное, но замечательное. Суть заключается не в том, кто ваш компаньон, а в самой системе взаимоотношений. Партнерство — все равно что супружеская пара, и шансы на развод абсолютно те же самые.

Как и в случае индивидуального предпринимательства, в партнерстве вы совершенно не отделимы от Дела и отвечаете не только за свою долю в бизнесе, но и за все предприятие целиком. Каждый компаньон полностью ответствен за действия всех остальных. Если ваш партнер занял деньги и потратил их на загородную виллу, вы должны оплатить счет. Если у вашего компаньона семейные проблемы, вся компания займется укреплением семьи или организацией развода.

Тем не менее у партнерства есть серьезные преимущества перед индивидуальным предпринимательством. Если один из компаньонов рождает идеи и владеет неким ремеслом, а у второго есть деньги — они могут составить неплохую пару. Некогда и я состоял в такой компании. Я заключал контракты, мой товарищ вносил деньги, и мы неплохо жили, совершая брокерские операции, до тех пор пока мой компаньон не решил, что он и один

skladchina.com

может заниматься всем этим. И когда я был за границей, он «развелся» со мной (да, в полном соответствии с законом один партнер может «развестись» с другим даже без согласия последнего).

Главное же преимущество партнерства заключается в том, что все убытки и доходы в равной степени распределяются между компаньонами.

Есть много вариантов партнерств: с ограниченной ответственностью, номинальные, фиктивные, негласные и т. п. Стать индивидуальным предпринимателем, не прибегая к помощи юриста, можно запросто, но я бы не советовал вам организовывать компанию без хорошего юриста. Я не знаю форм организаций бизнеса, путь которых был бы столь же извилист и ухабист, как путь партнерства.

Акционерная компания

Честно говоря, акционерное общество — лучшая форма организации Дела. Оно наиболее пластично и подвижно.

У акционерного общества есть важнейшая особенность, именуемая «ограниченной ответственностью». Это означает, что ее владельцы не несут ответственности за ее действия. (Время от времени CEO акционерных обществ привлекают к ответственности за вопиющие ошибки или неверно принятые решения, но эта ответственность проистекает не из того, что они одновременно и владельцы, а по той причине, что CEO несут еще и административную ответственность или действуют по доверенности — и, случается, превышают полномочия.)

Акционерные общества существуют уже несколько столетий; давно разработаны правила ведения ими дела, разрешения конфликтов, роста, изменений, взаимодействия с обществом.

sklaschina.com

Иными словами, это хорошо развитая система взаимоотношений между акционерами, директорами, управляющими и сотрудниками, и тем не менее она все еще требует совершенствования. Если ваше Дело растет, то растет и компания — она расширяется и со временем становится все более сложной и дифференцированной. Ею управляют люди, и в то же время она не зависит ни от одного конкретного человека. Ее можно купить, разделить на части, продать, снова купить, уничтожить или сдать в архив. Мы все прекрасно знаем, что акционерное общество можно развалить в считаные недели.

Поскольку акционерное общество и отдельная личность — вещи несовместимые, то при правильной постановке и организации дела такая компания представляет интересы всех ее членов, а не какого-то конкретного человека. Конечно, из этого правила есть исключение — если акционерным обществом владеет одно лицо. Но гораздо чаще у него много владельцев. Это, без сомнения, самый цивилизованный способ, с помощью которого люди могут преследовать общие цели и сводить к минимуму конфликты.

Издержки по созданию акционерного общества ничтожны по сравнению с выгодами, которые оно сулит. Однако нельзя забывать о некоторых проблемах, тонкостях и странностях, о которых я сейчас расскажу.

Найти партнера

На мой взгляд, даже внутри корпоративной структуры вам понадобится компаньон (компаньоны) или помощники. И не думайте делать все в одиночку. Я смею утверждать это, хотя сам был предан компаньоном. В сущности, компаньон делает хорошие времена еще более приятными, а тяжелые времена — более

sklad-chim.com

сносными. С компаньоном можно разговаривать, спорить или валять дурака. С компаньоном можно расти. С хорошим компаньоном, вошедшим в Дело с самого начала, можно все делить пополам.

Говоря о компаньоне, я всегда имею в виду *настоящего* компаньона. К моменту открытия компании Smith & Hawken я уже знал, как много значат в Деле хорошие помощники, а настоящий компаньон просто удваивает твои силы. Я хотел работать с цельными личностями, которые вне зависимости от успеха или провала Дела оставались бы самими собой. Меня совершенно не заботил их прежний деловой опыт, контакты, личное состояние, мне было все равно, понимают ли они хоть что-нибудь в садовых инструментах и садоводстве. Мне нужны были товарищи, которым я мог бы полностью доверять. Вот почему я до сих пор работаю с людьми, которых выбрал тогда. Возможно, развитие пошло бы несколько быстрее, если бы я нашел людей, более смыслящих в моем Деле, но причина, по которой мы собрались в одну команду, была очень проста: мы хотели работать вместе. Лучшая из причин на свете.

Кто должен владеть вашей компанией?

Вы сами. Если это так, то возможности развития беспредельны. Многие компании совершают одну и ту же ошибку: они не включают сотрудников в число владельцев. Этот порок проистекает из ложного ощущения, будто бы компании «убудет», если совладельцев окажется слишком много. Предположим, вы намерены развивать свое Дело (понятно, что сейчас речь не о газетном киоске) — в этом случае вам потребуется серьезная помощь окружающих, равно как их энергия, удачливость и сочувствие. Единственно разумный способ создать хорошую компанию — сделать

sklad-china.com

все, чтобы вам в ней хорошо работалось. Иными словами, вы должны создать компанию, в которой вам хотелось бы быть сотрудником, не обязательно боссом. Если вы этого не сделаете, в вашей компании со временем восторжествует двойная мораль, которая пропитает всю структуру снизу доверху и принесет много неприятностей.

Двойная мораль означает вот что: вы начали Дело, а «они» нет, поэтому вы заслуживаете всяческих поощрений; вы взяли на себя риск, поэтому имеете полное право на вознаграждение; если бы ваши сотрудники были столь же толковы и предприимчивы, как вы, то каждый из них мог бы основать свое Дело и им не пришлось бы теперь жаловаться или завидовать вам; они зарабатывают вполне достаточно, зачем платить больше, не так ли?

Атмосфера двойной морали, как правило, сгущается — это выражается в одежде, автомобилях, роскошном кабинете для босса и каморках для сотрудников и так далее... Последним все это напоминает, что надо держать дистанцию, знать свое место и при этом уважать вас и ваш статус. Большинство компаний по всему миру организовано таким образом. Японцы ближе всех подошли к тому, чтобы избавиться от этой заразы, но все-таки и у них товарищеские отношения в компании носят поверхностный, часто показной характер, и ни один рядовой сотрудник не в состоянии преодолеть барьеры — из-за страха, обычного страха перед начальством.

Почти все компании не включают сотрудников в число акционеров, и в результате мир коммерции разрастается просто до гаргантюанских размеров: рынок полнится ненужными товарами, которые производят люди, не слишком заинтересованные в качестве конечного продукта. В известном смысле это говорит о том, что разделение персонала компании на наемных

sklad-chim.com

работников и акционеров оправдывает себя. Или оправдывало себя в прошлом. Но мир коммерции быстро меняется — надеюсь, что к лучшему, поскольку покупатели (а это ведь те же сотрудники) оказывают на него давление «снизу», требуя лучших товаров и услуг. Я убежден, что компании только выиграют, если «рядовые» станут совладельцами.

Спросите любого, кто работает на какую-либо компанию, полностью ли там используют его интеллект, творческие способности, энергию и умение. Множество людей бóльшую часть времени предпринимают невероятные усилия, чтобы «не выложиться», не растратить всего себя на работу. Это вовсе не означает, будто они не выматываются на службе. Выматываются, и еще как, но во многом как раз потому, что тратят уйму энергии на борьбу с работодателями. Ведь это так утомительно — не вкладывать себя в работу! Очень много сил уходит на служебные интриги, на воздвижение мощных психологических барьеров, борьбу за высокое положение и высокий заработок, заботу о «тылах», когда задание близко к завершению. И страшно обессиливает разочарование, когда вы вкалываете как мул, а кто-то другой снимает сливки и кто-то третий уносит домой большой кусок общего пирога.

Каждый сотрудник — это «инвестор», причем весьма хитроумный. Он точно знает, какую часть себя имеет смысл вложить в работу, прежде чем его поощрят или, наоборот, оштрафуют. Даже если нет других причин, из сугубо прагматических соображений — и ради возможности поощрения работников — я советую брать их в совладельцы. Разумеется, это не панацея. Если такая практика вводится чисто формально, она ничего не даст, а то и породит обратный эффект. Нет смысла раздавать акции работникам не от чистого сердца. Сотрудники презирают лицемерие еще больше, чем жадность.

sklad-china.com

Люди отзывчивы только на честность. Вам не удастся обдурить их, придумывая им замысловатые должности, называя «коллегами», устраивая вечеринки или изобретая хитроумные схемы, по которым каждый сотрудник участвует в прибылях, но, конечно, в зависимости от стажа работы, — при этом круглую сумму «коллега» получает, как правило, на семидесятилетие. Типичный для бизнес-литературы вопрос «как лучше всего обращаться со своими сотрудниками?» не имеет смысла. Правильнее задать другой вопрос: что вы думаете о них? От этого зависит и ваше обращение с ними, и то, как вы ведете свое Дело.

Несколько лет назад я знавал одну компанию с объемом продаж примерно в 100 миллионов долларов, которая гордилась тем, что входила в тройку самых «гуманистических» компаний Америки. Это их словечко, не мое. Я хорошо помню то время: именно тогда Smith & Hawken вставала на ноги и нас заботили как раз те проблемы, которые мы обсуждаем в этой главе. Так вот, «гуманистическая» компания — назовем ее «Радуга» — пригласила меня на роль консультанта: они в ту пору разрабатывали устав корпорации. Шли годы, компания действовала в духе передовых стратегий, и вот администрация решила усовершенствовать устав. Он стал на дюйм толще и оказался едва ли не самым сложным уставом, который я читал когда-либо.

Каждая выплата, которую получал сотрудник — будь то дивиденд или доля прибыли, — была обставлена такими хитрыми условиями, что ни один работник (держу пари, и ни один юрист тоже) не мог понять их или хотя бы запомнить с первого раза. Устав содержал множество оговорок — например, если кто-то собирался покинуть компанию, то в качестве карательной меры его лишали права на получение дивидендов. Новый устав был ни честнее, ни великодушнее, ни «гуманистичнее» предыдущего.

sklad-chita.com

Просто он давал администрации еще одну возможность превратить компанию в собственную вотчину.

Никакие правила, уставы, наставления, доктрины, никакая корпоративная суета не сделают лучше ни вас, ни кого-нибудь другого. Либо у вас хорошая компания и там приятно работать, либо нет; либо вы хорошо относитесь к своим сотрудникам, либо нет; либо вы делите с ними успехи и невзгоды, либо нет. Никакая реклама не скроет истины. Если вы хотите, чтобы сотрудники участвовали в прибылях, убедитесь, что вы готовы этими прибылями делиться. Компания, которая делит между всеми доходы, делит также и ответственность, и авторитет, и похвалы, и кредиты, и остроумные шутки. Деньги никогда не заменят гордости и собственного достоинства, поэтому деление доходов без радости дележа не стоит даже того листа бумаги, на котором эти доходы подсчитаны.

Равенство — в форме премий, субсидий, ссуд или общего поощрительного фонда — должно создать у всех и каждого ощущение участия в Деле. Девиз может быть такой: «Мы вместе и будем действовать сообща».

HR-специалисты могут спорить, должно ли участие в доходах сводиться к каким-либо формулам (например, их можно сопоставить с заранее вычисленным соотношением между доходами, производительностью труда и объемом продаж), или же администрация может действовать по собственному усмотрению, учитывая исполнительность, инициативу и творческие способности сотрудников. Мы в Smith & Hawken придерживаемся второго варианта, но многие компании используют формулы. Любой вариант хорош, если только он согласуется с моральными принципами и обещает справедливое решение всех проблем.

skladchina.com

О разделе

То, о чем я сейчас скажу, относится и к партнерствам, и к акционерным обществам. Главная беда, которая может случиться с компанией, — та же, что и при хирургической операции над сиамскими близнецами: порой близнецы, будучи отделенными друг от друга, умирают. Но даже если Дело выживет после того, как компаньоны разойдутся, все равно в наследство им достанется горький осадок. Прежде чем зафиксировать свое деловое партнерство на бумаге, попытайтесь понять, что произойдет, если придется пойти на раздел. Разводы, тяжбы, просто перемены сердечных влечений могут расчленить Дело. Предположим, вы входите в Дело с друзьями или коллегами и хотите создать партнерство или акционерное общество. Прежде всего обдумайте, как поведет себя каждый из компаньонов в случае развала бизнеса — либо он выйдет из игры, либо возьмет Дело на себя. Если такие обсуждения неприятны вашим будущим компаньонам и при этом им трудно сохранить самообладание, лучше сразу подыскать для Дела других партнеров.

Не тратьтесь на советчиков

Начать Дело вам охотно помогут профессионалы трех типов: юристы, бухгалтеры и бизнес-консультанты. Не злоупотребляйте их услугами. Конечно, чем меньше ошибок, тем лучше, однако пока ваши карманы еще не набиты деньгами и Дело лишь начинается, желательно тратиться поменьше.

Платить юристам и бухгалтерам по розничным ценам в самом начале — большой грех. Остерегайтесь профессиональных консультантов, которые пытаются заработать на тех, кто начинает свое

skladchina.com

Дело. Поскольку ваш юрист не станет ради вас уменьшать свою почасовую оплату, все, что вам остается, — это обменять собственный опыт, профессиональную подготовку и умение принимать решения на его рабочее время. Юристы работают на вас. Но никогда не пользуйтесь непрошеными советами. Если кто-нибудь станет их давать, сразу попросите советчика выключить счетчик почасовой оплаты. И во всех случаях не давайте себя запугать.

Главная беда с юристами не в том, что они чего-то не знают. Наоборот, они знают слишком много. Они знают все о дорогах, по которым вы можете пойти. Они знают тысячи способов, как начать Дело, и тысячи поводов, по которым вас (и их тоже) могут привлечь к судебной ответственности. Когда крупную юридическую фирму просят помочь начинающему бизнесмену и Дело обещает быть прибыльным, фирма постарается выставить счет посолиднее — еще бы, ведь она пытается застраховать вас от противозаконных действий, а это стоит немалых денег.

Когда вы начинаете Дело, вам также могут быть полезны опытные бухгалтеры и финансовые эксперты. В большинстве аудиторских фирм есть специальные «группы развития», цель которых — помогать начинающим и превращать их в хороших, платежеспособных клиентов. Держитесь подальше от этих «групп». В основном они тоже очень молоды и далеки от повседневной практики. Вряд ли «группы развития» могут оказать реальную помощь начинающему бизнесу. Компании используют их как учебные классы для новых сотрудников и свежеиспеченных аудиторов.

Когда Smith 8c Hawken только становилась на ноги, мы прибегли к помощи «группы развития» и поняли, что обучение было взаимным: наши бухгалтеры учились вести дела, а их аудиторы обогащались опытом, изучая наши платежные документы и бухгалтерские книги. Один старый, опытный аудитор может

sklad-chita.com

оказаться гораздо полезнее, чем целая банда недавних выпускников финансовых колледжей.

Живое Дело

В идеале начатое вами Дело должно напоминать живой организм. В реальности, однако, бывает весьма трудно приспособиться к новым условиям и вовремя перестроиться. Поэтому в какой бы форме вы ни организовали свое Дело, постарайтесь сделать все, чтобы оно отражало ваши собственные чаяния. Вы создаете Дело, чтобы остаться тем, кто вы есть.

Повторю еще раз один из лучших принципов, которые я открыл в своей жизни: нет лучше места для работы, чем то, в котором вам хотелось бы служить рядовым сотрудником. Если у вас жесткая иерархическая организация с четким управлением на всех уровнях, с беспрекословным подчинением нижних верхним, тогда вам нечего и думать об аморфных структурах.

Я работаю всю свою сознательную жизнь, и, когда был рядовым сотрудником, мне это не нравилось. Именно поэтому в фирме Smith & Hawken нет жесткого устава и строгой иерархии. Я задохнулся бы в такой атмосфере — и как «босс», и как простой сотрудник. Люди в нашей компании работают с высокой ответственностью, а надзор за ними минимальный. У нас «плоская» структура — в отличие от пирамидальной. Может быть, наша компания — гадкий утенок в мире бизнеса, ведь большинство предприятий построено как раз по принципу пирамиды. Вполне вероятно, однако, что вашему Делу пригодится именно наш опыт. А вообще не особенно задумывайтесь об этом на первых порах. Помните высказывание Бернарда Шоу: «Постарай тесь удачно родиться».

skladchina.com

Глава 7

Деньги

Как научиться обращению с деньгами, если у большинства из нас их никогда не было в достатке и лишь совсем немногие располагали по-настоящему крупными суммами? Моя семья принадлежала к среднему классу. Когда мне было восемь лет, родители развелись, а троих детей разобрали близкие и дальние родственники. Мы так и не соединились в прежнем составе. Моя новая семья не могла похвастаться благосостоянием, и я до сих пор помню рождественский обед из кукурузных хлопьев и теплого порошкового молока. Не было ни подарков, ни новогодней елки. За всю жизнь я рассказал об этом не более чем шести людям, потому что история моего детства словно напрашивается на сострадание, а мне это ни к чему. Я вспоминаю о ней сейчас только по одной причине: она обнажает проблему, с которой сталкивалось большинство из нас: в жизни обязательно наступают моменты, когда мы испытываем унижения из-за нехватки денег. Пусть даже мы сами не подвергаемся оскорблениям, но с другими-то это происходит. Если дополнить собственный опыт завистью, порождаемой кино, телевидением и роскошными магазинами, то в итоге получится, что наше общество плохо подготовлено к тому, как относиться к деньгам и обращаться с ними. С деньгами связано слишком много ненужных ассоциаций.

skladchina.com

Люди, деньги, бизнес — все это сплетено в тугой клубок, который нелегко распутать.

Деньги — это своего рода табу и для людей, и для создаваемых ими Дел. Обычно наши собеседники с охотой обсуждают свои религиозные настроения или сексуальные наклонности, но спросите друга или родственника, каков его чистый доход, — и он наверняка будет оскорблен.

Мое заявление о том, что деньги не проблема для деловых людей, наверняка будет воспринято как величайшая глупость. И все же именно это я и хочу сказать. Исследователи, изучавшие причины неудач и провалов в малом бизнесе, обычно приходят к выводу, что все беды проистекают из нехватки оборотного капитала. Но это все равно что сказать, будто причина всех разводов — конфликты. Главный вопрос — *отчего не* хватает оборотного капитала? Я уже писал в этой книге, что основная проблема малого бизнеса — избыток денег, а отнюдь не их нехватка. Когда вы строите свое Дело, деньги вообще ничего не создают, они не порождают ни идей, ни инициативы. Деньги появляются там, где идеи и инициативы уже есть. Деньги — следствие, а не причина. Если вы человек Дела, то сами притягиваете к себе деньги — идеями, правильно выбранной стратегией, поведением и поступками.

Рассуждая на тему денег, мы не станем прибегать к терминам из популярных учебников, таким как дивиденд, отношение кассовой наличности и дебиторской задолженности к текущим обязательствам, прибыль на инвестированный капитал или отношение задолженности к собственному капиталу. Такого рода финансовые показатели весьма важны для успеха Дела, но о них так много пишут и на них так часто ссылаются, что я вряд ли смогу добавить что-то новенькое. А вот о чем упоминают редко,

sklad-chita.com

так это о нашем отношении к деньгам, хотя именно оно предопределяет и удачное начало Дела, и его развитие, и все остальное. Обычно люди относятся к финансам весьма щепетильно, порой мы получаем и тратим деньги чисто механически, но в душе каждого из нас обязательно таятся тревога, а то и страх, порождаемые навязчивыми размышлениями о деньгах.

От того, как вы относитесь к деньгам, зависит размер капитала, с которым вы начинаете Дело. Я начал Erewhon с 500 долларов, а Smith & Hawken — уже со 100 000 долларов. В 1967 году я чувствовал бы себя неловко, имея в кармане больше пяти сотен, но спустя десять с небольшим лет мне и с сотней тысяч было уже не очень уютно. Разница не в том, что Дела были разные, — изменилось мое отношение к деньгам. Создавая Erewhon, я не был еще уверен ни в себе, ни в деньгах, и мне предстояло многому научиться.

Вы должны начать свое Дело с таким капиталом, чтобы вам было удобно, и взять его надо тоже из удобных источников.

В Smith & Hawken мы начинали с малого, хотя имели доступ к большим суммам. Мой деловой опыт мог привлечь солидный капитал — так и получилось впоследствии, — но тот же опыт подсказывал мне, что начинать лучше без особого размаха. В 1979 году мы заказали в Англии контейнер садовых инструментов на 25 тысяч долларов; груз, отправленный Bulldog Tool Company, ожидался ко Дню благодарения. Между делом мы поместили крохотные, размером в один дюйм, рекламные объявления в *Organic Gardeningy The New Yorker; New Farm* и нескольких других журналах.

В нашем объявлении была картинка, изображавшая вилы, и короткий текст: «АНГЛИЙСКИЕ САДОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ. За бесплатным каталогом обращайтесь по адресу...» Адрес тогда был такой: Калифорния, Пало-Альто, улица Гомера, 68. Объявления печатались из номера в номер четыре месяца, и в результате у нас

sklad-china.com

запросили 487 каталогов. Но каталога Smith & Hawken еще не было. Прежде него мы должны были создать Дело.

Наша компания нашла себе местечко в вымирающем промышленном районе Пало-Альто. Мы вклинились между гаражом компании Southern Pacific, лесным складом, фирмой по прокату инструментов (наш арендодатель) и складом водопроводной компании. У нас было два ветхих стола, два телефона, кусок вытертого ковра между столами и тысяча квадратных футов пустого склада. Ни единого окна, ни отопительной системы, вообще никаких удобств. Заботясь о пожарной безопасности, владелица прокатной фирмы и ее сотрудники могли входить к нам в любое время дня и ночи, что они и делали. Порой мы вынуждены были выходить с клиентами на улицу, потому что наши соседи опробовали цепные пилы или компрессоры и ничего не было слышно. Иные клиенты, а немного позднее и поставщики не могли нас разыскать, поскольку даже местные жители понятия не имели, где находится дом 68 по улице Гомера. (Примерно через год стало полегче — путешествующий автостопом студент-художник, которого я подвез, нарисовал нам вывеску. Кстати, это обошлось компании в 68 долларов. Дела пошли в гору.)

Когда распахнулись задние двери фургона и мы увидели первую партию инструментов, нас охватило крайнее возбуждение, если не сказать больше, хотя, по правде говоря, даже перегружать инвентарь нам было не на чем — пришлось взять напрокат тележку у наших хозяев. Практически ни один из английских инструментов не был знаком американским садоводам, поэтому, заказывая их, я не стеснялся в выборе. Если уж пытаться быть оригинальным, то во всем, даже в мелочах. Правда, вскоре возникли кое-какие опасения. По мере того как мы перебирали инструмент за инструментом, наша затея все больше походила

sklad-china.com

на археологические раскопки. Обычных прямых вил мне показалось мало, и я заказал в придачу шестикилограммовые металлические шри-ланкийские вилы для чайных плантаций. Их тридцатисантиметровые зубья были толщиной с лодыжку ребенка. Впоследствии мы окрестили их Вилы-Чудовища и продавали именно под этим названием. Кроме того, там были ирландские садовые ножницы с длинными рукоятками (их используют для стрижки живых изгородей в графстве Кент), шотландские навозные вилы с пятью зубьями, «кроличья лопата Британской королевской почты» (до сих пор не знаю, что это означает) и «шведские» вилы с четырнадцатью зубьями.

Когда все инструменты — две с половиной тысячи штук — были сгружены у нас на складе, там появился Рей, управляющий прокатной конторой, который недавно переехал в Калифорнию из Оклахомы. Он долго ходил вокруг да около, и я чувствовал, что Рей мучительно подыскивает слова, пытаясь высказать комплимент. Он боролся с собой. Я ощущал себя иммигрантом, который не желает ассимилироваться. «Ну что ж, — наконец сказал Рей, — они выглядят достаточно крепкими», — и больше не произнес на эту тему ни слова за все три года, что мы делили склад с прокатной конторой.

В тот же день, несколько позже, появилась одна чета, отобрала инструментов на 126 долларов и подписала чек. Мы спросили, откуда они узнали про компанию, инструменты и про то, что груз пришел только сегодня утром. «От друзей», — ответили супруги, переглянувшись. Не ведая того, эти люди дали старт компании Smith 8c Hawken.

Нет ни одной причины на свете, по которой, начиная Дело, вы должны очень уж волноваться из-за денег. Я не понимаю, почему надо все время ломать голову, где взять деньги и что будет,

sklad-chtoa.com

если ты их потеряешь, как отдавать долг и так далее. Начиная свое первое Дело, вы должны двигаться вперед постепенно и не спеша, тратя по возможности свои собственные деньги: в таком случае вам не придется беспокоиться об уплате процентов, сроках окупаемости или потере лица. Залезая в долги к самому себе, вы скорее выработаете правильное отношение к деньгам, которое можно выразить так: деньги трудно добыть и столь же трудно удержать. Этой формулой легко руководствоваться, когда тратишь собственные деньги, но вы можете потерять ориентиры, если будете пользоваться заемными средствами или инвестированным капиталом.

«Какой длины должны быть у человека ноги? Чтобы доставали до земли», — сказал Линкольн. Сколько денег должно быть в Деле? Чтобы достать до рынка. Бутстрэппинг выведет вас на рыночные просторы гораздо быстрее, чем любое другое средство. Не имея капитала, вы должны будете быстренько что-то продать, чтобы обеспечить приток наличности. А для этого ваши продукты или услуги должны быть высокого качества и практичными. Бутстрэппинг даст вам огромное преимущество, которого не дадут тысячи консультаций и исследований: вы очень быстро постигнете, в чем ваша сила и в чем слабость. Так же как голод не дает вам сидеть на месте, а толкает на поиски пищи, так и отсутствие капитала не позволит вам наслаждаться покоем, а заставит внимательно изучать окружающую вас деловую среду.

Бизнес бутстрэппера — все равно что недокормленный ребенок. Этот бизнес плачет, требуя капитала, и вы, его владелец, не сможете выкинуть проблему из головы, а будете скрести по сусекам и даже попрошайничать, пока не наберете нужную сумму. Но после того как Дело окрепнет, вы поймете, что к успеху вас

sklanchina.com

привели вовсе не новые источники денег, а решительность и инициатива, которые вы развили в себе, стремясь к цели. Не имея возможности позволить себе большие накладные расходы, со скромной наличностью и худосочным бюджетом вы не сможете «купить» решение ваших проблем. Вам придется учиться находить выход из любых положений. Творческие способности и упорство, которые вы в себе разовьете, не позволят никому выставить вас из Дела.

Дальше я дам несколько рецептов, как бутстрэпперу найти деньги. Эти рецепты рождены моим собственным опытом, они позволили мне обрести чувство безопасности, не дали потерять капитал и помогли Делу вырасти.

Начинайте с малого

Сила и достоинство бутстрэппинга — в его малых размерах, поэтому не подрывайте свое Дело с самого начала крупными вливаниями легких денег. Ориентируйтесь на собственный карман. Я не призываю вас закладывать дом во второй и третий раз. Я имею в виду только одно: чтобы начать Дело, может быть достаточно и ваших собственных сбережений. Тогда ошибки не смутят вас, потому что вы сами за них заплатили. Можно устроиться куда-нибудь на почасовую оплату, работать по совместительству в вечернюю или ночную смену, вкалывать на двух работах сразу — все можно, лишь бы поднакопить денег и затем действовать наверняка. Элис Медрик, основавшая Cocolat, еще училась в бизнес-школе, когда начала оптовую торговлю своими шоколадными изделиями. Если же вы начнете Дело с размахом, то неизбежно столкнетесь с кредиторами и инвесторами задолго до того, как выйдете на рынок.

sklad-china.com

На первых порах вообще забудьте о том, чтобы делать деньги. Рассматривайте первые месяцы или даже годы как учебу. Если вы заработаете деньги быстро — прекрасно, но, по правде говоря, если поначалу вы ничего не потеряете — это уже потрясающий успех. Вы занимаете деньги сами у себя ради того, чтобы понять, стоит ли расширять ваше Дело; чтобы разобраться, есть ли смысл посвятить ему много лет; наконец, чтобы выяснить, нужны ли рынку ваши продукты или услуги. Вы поймете самую суть своего Дела и успеете выпутаться из него, если ваши изначальные ожидания не оправдаются. Истории о том, как компании сказочно богатеют за одну ночь, — замечательное чтение. Такие истории заставляют нас, работяг, задуматься: почему бы и нам не совершить что-нибудь этакое, сногсшибательное? Вероятнее всего, конечно, не совершим, если только не изобретем что-то новенькое в компьютерном деле. Но будем помнить, что истории о сказочных успехах тоже пишут работяги.

В первый год нам, работягам, предстоит много разговоров — с родственниками, друзьями, банкирами и прочими людьми, которые могут дать средства. Рассказывайте им, в чем заключается ваша идея, с чего вы начали, какие ставите цели. Говорите о взлетах и падениях, о том, чему уже научились, как предполагаете улучшить свое предприятие. Будьте откровенны и искренни. Если вам станут предлагать чеки, ссуды или советы, принимайте только последнее. Отказывайтесь от денег, но не забывайте поинтересоваться, сможете ли вы обратиться к этим щедрым людям еще раз, если придет нужда.

Избегайте спрашивать о деньгах. Вызывайте людей на разговор таким образом, чтобы они сами задавали нужные вопросы. Предложат вам деньги или нет — другое дело, но по крайней мере ваш собеседник задумается над проблемой кредита и будет

sklad-chm.com

помнить о ней. Это не уловка. Всегда проще попросить человека о деловом свидании, если раньше он сам предложил: «Давайте отойдем в сторонку...»

Если кто-то из родственников или друзей первым заводит разговор о деньгах, устанавливаются совсем другие отношения. Но такого разговора не получится, если до этого вы открыто не обсуждали ваше Дело. Ваша откровенность даст людям возможность оценить ваши способности и понять: коли вы что-то обещаете, то непременно выполните. Если вы говорите, что в следующем месяце что-то сделаете, и действительно делаете, это будет замечено и оценено. Люди и банки в чем-то похожи: подобно тому как вторые предлагают кредиты предпринимателям, когда те этого не просят, так и первые готовы ссудить деньги или вложить капитал в Дело, которое процветает и не нуждается в дополнительных хозяевах. Если новоиспеченный бизнесмен действует целеустремленно, работает по четкой программе и имеет твердые намерения — это одинаково привлекает и людей, и капитал.

Найдите деньги до того, как они вам понадобятся

Вы начали свое Дело, оно развивается, и рано или поздно вам понадобятся средства — даже если вы скромный бутстрэппер. Лучше найти деньги *до того*, как они действительно понадобятся, — по трем причинам.

Первая. Вы получите возможность выиграть время и провести переговоры со многими людьми и организациями. Вы сможете получить кредит на лучших условиях и найти источники финансирования, с которыми впоследствии будет удобно работать — причем обоюдовыгодно!

skladchina.com

Вторая. Отчаяние — отвратительное состояние. Оно всегда порождает вопрос, обычно не произносимый вслух: почему я, такой умный бизнесмен, оказался в столь глубокой яме? Хороший вопрос, на который трудно найти готовый ответ.

Третья. Отчаяние означает, что музыку заказывает кредитор или инвестор, а музыка обычно такая: либо да, либо нет.

Всегда помните, что деньги — всего лишь лакмусовая бумажка, которая определяет, насколько нам спокойно и удобно живется. Деньги не должны вселять смятения в вашу душу. Как только вы усвоите эту мысль, внутри вас пробудится третейский судья, который станет как бы со стороны оценивать, насколько правильно вы развиваете свое Дело. Вопрос вовсе не в том, велик ли темп роста вашего производства и сколько процентов он составляет — 10 или 150. Не сравнивайте себя с другими. Не обращайте внимания на сладкие песни репортерских сирен о мгновенных успехах каких-то загадочных компаний. Вопрос в том, какой темп роста вас устраивает. Вы сами — вот в чем суть вашего дела.

Заем у друзей

Друзья — первый источник средств для малого бизнеса. Но это очень деликатный момент: невозвращенный долг почти всегда порождает, мягко говоря, сложные отношения между друзьями. С самого начала откажитесь от мысли занять деньги, если у вас нет желания их отдавать — личного искреннего желания. Ваша способность собрать достаточную сумму из разных источников зависит только от одного, но чрезвычайно важного фактора: ваших моральных принципов. Честность и надежность — единственное, что у вас есть, и по тому, как вы относитесь к чужим деньгам, люди будут судить о вас и вашем характере.

sklad-chita.com

Еще одна деликатная проблема, которую порождает заем денег у друзей, — это контроль за состоянием Дела. Здесь возникает немало поводов для недоразумений. Многие люди, которые частным образом ссужают деньги, полагают, что это дает им некоторую — пусть и небольшую — власть над компанией. Занимая у знакомого, убедитесь, что он отчетливо понимает ваше желание добиться полной свободы в своем Деле.

Суть не в том, кто прав, а кто виноват. Суть в том, что с друзьями трудно иметь дело: многие вопросы не задаются именно по дружбе, а на незаданный вопрос нельзя получить ответ. В малом бизнесе с этой сложностью сталкиваешься на каждом шагу. Порой между врагами понимания больше, чем между друзьями.

Кредиторы могут задать вопрос относительно совместного владения, или партнерства, или намерения выпустить ценные бумаги. Если вы решили выпустить акции или расширить число владельцев, дайте кредиторам понять, что между пассивным владением частью капитала и управлением компанией — огромная дистанция. Когда я открыл одну из своих компаний, ко мне обратилась знакомая, которая в свое время сделала мне большое одолжение, и попросила, чтобы я продал часть акций ее сыну — он унаследовал много денег и пожелал вложить некоторую сумму в дело. Услуга за услугу — я откликнулся на просьбу знакомой. Через несколько недель сынок стал докучать компании. Через несколько месяцев он попытался взять ее под свой контроль.

Надеюсь, я не слишком категоричен в своих суждениях о деньгах. При том условии, что вы еще не набрали достаточного делового опыта, источников средств у вас очень немного. Не ввязывайтесь, однако, в драку за деньги, а примите ситуацию такой, какая она есть, и постарайтесь извлечь из нее максимум выгоды. Это все равно что идти по лестнице: осторожнее шагаешь —

sklanchika.com

выше будешь. Капитал наращивается постепенно — вы удачно занимаете деньги, своевременно производите выплаты. Не пытайтесь перешагивать через шесть ступенек сразу.

Я знаю одного администратора, который двенадцать лет проработал в некой удачливой компании, добравшись до поста вице-президента. Еще молодым человеком он бросил работу, заложил дом, занял у друзей и открыл собственное Дело — стал сдавать в аренду оборудование. Мой знакомый начал с того, что снял два помещения в разных районах и стал быстро раскручивать бизнес, ведь ему приходилось выплачивать проценты по весьма солидным вкладам. Затем он занял еще денег, чтобы удержаться на плаву, — все напрасно. Дело лопнуло.

Администратор снова вернулся в мир больших корпораций, нашел место с приличным окладом, но долги лопнувшей компании буквально душили его — он не мог жить на жалованье. Каждый месяц ему приходилось выплачивать по тысяче долларов, и дома он постоянно пребывал в угнетенном состоянии. Я рассказал эту историю потому, что мы редко слышим такое. Обычно нам рассказывают о людях, которые поставили на кон ферму, а выиграли миллион алых роз. Эти истории нас поражают, прибавляют нам сил. Иллюзий — тоже. Человек, который занялся арендой оборудования, был на отличном счету в своей корпорации все двенадцать лет, но он никогда не имел собственного Дела и, следовательно, не умел его вести. Быть предпринимателем и быть наемным сотрудником — это столь же разные вещи, как мел и мыло.

Даже если вы не вынесете из этой книги ничего полезного, осознайте хотя бы одну-единственную вещь: создавать Дело — вовсе не означает превращать свою жизнь в ад. А самый быстрый способ совершить такое превращение — занять слишком много денег.

sklad-chita.com

Есть подход, который может служить альтернативой бутстрэппингу при начале нового Дела. Я называю его «ниже/выше». При этом подходе на старте приходится идти на все издержки, которые губительны для бутстрэппера: проводить исследование рынка, планировать, анализировать, тщательно определять размер привлекаемого капитала. Называется он «ниже/выше» по той причине, что на первом этапе, который может продлиться год или даже несколько лет, компания будет находиться ниже нулевой отметки, ей придется тратить деньги и пожирать собственный капитал в попытке вырасти до значительных размеров. Но в дальнейшем доходы возместят — по крайней мере теоретически — первоначальные убытки.

И в этом случае не обойтись без самоотдачи, огромной энергии и тяжкого труда. Но подход «ниже/выше» требует в придачу некоторого делового опыта и коммерческих навыков, которые помогают — во всяком случае должны помочь — рассеять туман, напускаемый авторами всевозможных схем изучения рынка и таблиц учетных ставок. И последнее (но не менее важное): если вы придерживаетесь стратегии типа «ниже/выше», необходимо набирать капитал как можно быстрее.

Я не припомню ни одного исследования, в котором сравнивались бы эти два подхода, но и без цифр могу сделать вывод: для большинства малых Дел бутстрэппинг подходит лучше. Рекомендую его и вам, хотя, разумеется, понятия не имею, чем вы собираетесь заниматься.

Однако если вы пытаетесь вырастить большое Дело в короткие сроки, традиционные методы предпочтительнее. И конечно, многие Дела, особенно связанные с высокими технологиями, требуют гораздо большего начального капитала, чем, скажем, открытие магазина мороженого.

sklachina.com

Главная проблема стратегии «ниже/выше» заключается вот в чем: если вы и ваши компаньоны (а у вас, вероятнее всего, они будут) не очень опытны, или у вас не так уж много связей, или ваши продукты и идеи не сверхоригинальны, вам будет крайне трудно собрать начальный капитал. Просто невозможно выйти голым в этот мир и получить деньги у незнакомых людей. Мэттью Рейх служил в банке консультантом по займам, но это ему не помогло. Он знал, что ни один банк не ссудит ему денег, и шансы на удачное начало были невелики. Вообще говоря, вероятность привлечь на старте по-настоящему большой капитал — примерно один к десяти тысячам.

Перуанский синдром

За последнее десятилетие у крупнейших банков Соединенных Штатов появились немалые сложности с погашением кредитов, предоставленных странам третьего мира, а также девелоперским и риелторским компаниям, энергетическим корпорациям, крупным фермерским хозяйствам. Поэтому в банках сложилось мнение, будто малый бизнес успешнее преодолевает все трудности, которые возникают на его пути из-за просроченных ссуд. Однако это не так. Просрочить ссуду легче, чем ее получить. Хотя потери банков от малого бизнеса намного меньше, чем от крупного, небольшой компании несравненно труднее получить ссуду. Я называю это «перуанским синдромом» — в честь первой из стран третьего мира, которая отказалась выплачивать проценты по многомиллиардным займам. Мы сейчас переживаем период, когда двери банков захлопываются у нас перед самым носом.

Банк — самый консервативный из всех источников начального капитала для малого бизнеса. Вы можете возразить, что банкам,

sklad-chita.com

мол, опасно терять лишь большие суммы, а малые ссуды для них не проблема, тем более что залогом их возврата служат личное имущество дебитора и его долговые обязательства.

Вот вам живой пример: Smith & Hawken с объемом продаж (в то время) в несколько миллионов долларов, с немалым собственным капиталом и без долгов не смогла получить ссуду в Bank of America, чтобы выкупить здание, которое мы тогда занимали. Вскоре после этого печального для нас события банк дал серию рекламных объявлений по телевидению и в газетах, из которых явствовало, что он лучший друг малого бизнеса.

Есть у банковского кредитования и оборотная сторона — дела приходится вести совместно. И опять-таки — поскольку банковское дело сейчас в высшей степени централизовано, малый бизнес может лишь взирать на гигантов со дна ущелья между небоскребами. Разумеется, занимаясь розничной торговлей, Smith & Hawken проводит через банк множество операций, и банку это выгодно, ибо с каждой операции он получает определенный процент. Как-то раз Bank of America, в котором мы были клиентами, взыскал с наших покупателей двойной тариф. Мы попали в очень неловкое положение. Я попросил банк разослать пострадавшим клиентам объяснительные письма. Банк это сделал, но весьма неохотно. Письма были составлены настолько двусмысленно, что получатели так и не смогли понять, кто же совершил ошибку — мы или банк. А несколько месяцев спустя банк взыскал с наших клиентов тройной тариф, и мы поняли, что настало время менять банкира.

За два квартала от нашей конторы находился офис Wells Fargo — одно из сотен отделений седьмого по величине банка Америки. Я обратился туда и сообщил, что мы хотели бы перевести к ним наши депозиты. Управляющий никогда не слышал

sklad-chita.com

о Smith & Hawken, хотя мы были одним из самых заметных предприятий в нашем городке. Когда же чиновник узнал, что мы продаем садовый инвентарь по каталогам, то ответ был готов сразу: банку вряд ли будет интересен наш бизнес, ибо компании по пересылке товаров почтой слишком часто разваливаются. Впрочем, сказал он, мы рассмотрим ваше предложение, если вы принесете финансовые отчеты за три последних года. Хочу напомнить, что размещение депозитов — это услуга, за которую банк взимает неплохие деньги. Но в тот период Wells Fargo был занят — он поглощал Crocker Bank.

Мораль: если в вашем городе есть небольшой местный банк, лучше обратиться туда, потому что социальные узы, скрепляющие маленькое сообщество, весьма прочны — больше доверия, больше взаимопонимания; местный банк смотрит на вещи гораздо проще и в то же время шире, а значит, там можно получить ссуду и вам охотно окажут прочие банковские услуги.

Если вы рассчитываете на ссуду в банке, заранее подготовьте заявку, которая отметет любые возражения и опасения. Помните, что банкиры и чиновники, ведающие кредитами, никогда в жизни не вели своего Дела и испытывают смертельный ужас при мысли, что когда-нибудь им придется заняться чем-то подобным. Вот почему они сразу начинают сомневаться в устойчивости вашего Дела. Банкирам нужно помочь. Большинство из них прилично разбираются в каком-то одном бизнесе, широким кругозором обладают немногие. Ваше Дело для них, скорее всего, полная загадка. Вместо того чтобы честно сказать: «Я ничего не знаю о производстве мороженого», банкир будет изображать из себя знатока и задавать бессмысленные вопросы. Вы можете помочь ему, подготовив заявку, в которой содержатся ответы на большинство из них. Когда вы встретитесь, чтобы обсудить эту заявку, банкир

sklad-china.com

будет уже достаточно информирован о вашем бизнесе, чтобы говорить о возникающих проблемах, а в дальнейшем сможет более уверенно представить вас кредитному комитету банка.

Не удивляйтесь, однако, если от вас потребуют — уже после того как заявка будет принята, — чтобы первый взнос был расценен как залог.

Занимайте много или ничего

Итак, банки. Вы решили занять у банка деньги? Тогда занимайте как можно больше. Если вы к тому же имеете вес и хорошие связи, банкиры дважды подумают, прежде чем попытаются отделаться от вас.

В ту пору, когда я еще занимался экологическими продуктами, я решил собрать большой капитал и взял в банке кредит более чем на миллион долларов. Тогда можно было каждые три месяца продлевать кредит обычным способом — подписывая векселя. Кредит превысил собственный капитал Erewhon ровно в пять раз. Но тут президент Никсон ввел контроль над ценами и заработной платой, и учетные ставки банков взлетели на историческую высоту — 13 процентов. Банковские ревизоры проверили наше кредитное соглашение и пришли к выводу, что при нынешних учетных ставках нас уже нельзя считать платежеспособным предприятием: выплаты по кредиту заметно превышали наши кассовые поступления. И банк предъявил векселя к оплате.

Это кошмар. Для любого Дела. Я оплачивал векселя по мере их поступления (получалось от 30 до 50 тысяч в неделю), и у меня не оставалось денег для оплаты счетов. Поставщики были в ярости. Платежные требования так и порхали в воздухе. Теперь, оборачиваясь назад, я вижу, сколь очевидным было решение,

sklad-chita.com

но тогда меня трясло как в лихорадке несколько недель, прежде чем я понял, что нужно делать.

Утром в понедельник я позвонил вице-президенту банка и, нажимая на свой бостонский акцент, предложил ему продлить кредитное соглашение, иначе он не получит ни цента. И случилось невероятное. Меня, человека, который всегда входил в банк, теребя шляпу в руках, пригласили пообедать с его руководителями на сорок восьмом этаже небоскреба Prudential Tower. Мне показали оригинальные работы японских мастеров, коллекцию замечательных раковин, угостили свежей клубникой и спаржей (дело было в феврале), а на десерт я выслушал поток медоточивых, сладкозвучных слов.

Как только я создал банку проблему, со мной туг же стали обращаться как с лучшим клиентом. Поскольку на самом деле я был плохим клиентом, то меня превратили в «хорошего». В конце концов я понял то, что они знали с самого начала: сопоставляя мой бизнес и мои капиталы, нетрудно было догадаться, что никакая сила не могла заставить меня вернуть кредит.

До появления спекулянтов и фондовой биржи бизнесмены спокойно могли собирать нужный капитал, продавая акции своих компаний отдельным лицам. В последние годы все изменилось. Появились административные барьеры, возрос страх перед судебными процессами, есть методы защиты инвесторов от беспринципных предпринимателей, и теперь юристы и прочие профессионалы морщатся при слове «самофинансирование». Тем не менее Smith & Hawken сумела собрать почти пять миллионов долларов, не прибегая ни к биржевой игре, ни к помощи государственных организаций. Это обошлось нам в шесть тысяч долларов с небольшим (в основном гонорары юристам, остальное — авиационные билеты и кофе).

sklachina.com

Нам это удалось вот почему:

1. Мы росли постоянно и следовали собственному бизнес-плану.
2. Мы постоянно информировали владельцев акций о состоянии дел.
3. Мы сами и наши акционеры подыскивали новых акционеров.
4. Мы организовали рынок акций таким образом, что держатели могли продать их в любую минуту.
5. Мы не оставили места неожиданностям или разочарованиям, потому что всегда выполняли свои обещания.
6. Мы всегда собирали деньги раньше, чем они могли нам понадобиться.
7. Нам везло.

Опустите хотя бы один из семи пунктов — и собрать деньги частным образом станет гораздо труднее.

Постоянный рост

Мы начали с того, что выпустили двухдолларовых акций на 50 тысяч долларов и через несколько месяцев повторили операцию. Я не хотел занимать деньги, как раньше, по трем причинам. Во-первых, проще остаться в Деле, если ты никому не должен. Во-вторых, мне нужны были «спокойные» деньги, которые не требуется возвращать, — я запланировал длительный период роста и избегал инвесторов, стремящихся как можно

sklad-chtiva.com

скорее обернуть капитал. В-третьих, я добивался согласия акционеров не получать дивиденды в течение четырех лет, чтобы Smith & Hawken встала на ноги и выработала свою систему управления и менеджмента.

Короче, мне нужны были такие акционеры, как мой дедушка. Пятьдесят лет назад он был администратором консервативного толка и считал, что семь-восемь процентов годовых на вложенный капитал — это прекрасно. Если в течение десяти лет он возвращал вложенные деньги, значит дела шли совсем хорошо: на одиннадцатый год можно получить долгожданную прибыль. Да, у моего дедушки был именно такой ритм жизни, такой подход к делам. Он ходил в офис своей компании по производству стали и кабеля пешком, хотя был вице-президентом и мог позволить себе более быстрые способы передвижения. Он говорил медленно и сдержанно. Полагаю, что его братья по масонской ложе, которые руководили многими предприятиями в Сан-Франциско, относились к жизни примерно так же.

Вряд ли можно ожидать от нынешнего вкладчика, что он будет доволен семью-восемью процентами годовых, но следует все же избегать инвесторов, которые хотят немедленно обогатиться за счет вашей компании. Лучше иметь дело с вкладчиками наподобие моего деда — но, конечно, с поправкой на сегодняшнюю норму прибыли.

Я хотел «спокойных» денег и в то же время не желал терять ни единого цента, поэтому решил заключить с первыми инвесторами (из которых я был крупнейшим) соглашение. Мы уже выпустили тогда свои первые ценные бумаги, и я настоял на том, что имею право купить столько же акций, сколько и остальные, но при том условии, что фирма не потеряет деньги в первые четыре года работы. Иными словами, если компания потерпит

sklad-chita.com

убытки, я потеряю право на покупку акций. Именно я, а не вкладчики, поставил это условие. Оно было столь жестким, что вряд ли кто-нибудь еще мог его предложить.

Как у нас шли дела? Мы с трудом удерживались «на нулях». В первый год — это был 1980-й — мы продали товаров на 40 тысяч долларов и не потерпели убытков, что далось нам довольно просто: мы не получали зарплату, платили низкую арендную плату и тратили деньги только на инструменты и каталоги. На второй год объем продаж возрос до 235 тысяч долларов, но удержаться на нулевой отметке было труднее: я назначил себе зарплату, поскольку расстался с прежней работой, и нанял нескольких сотрудников. На третий год наше «почтовое отделение» (так мы называем работников, которые носят на почту пакеты с каталогами) потеряло осенью бóльшую часть печатной продукции и обнаружило пропавшие каталоги только после Рождества. Курс доллара шел вверх, цена товарных запасов, соответственно, снижалась, и остаться «в нуле» было чертовски трудно. Четвертый год: объем продаж — миллион четыреста тысяч, но и накладные расходы будь здоров: несколько учредителей компании на полном жалованье, автомобиль, даже траты на увеселения. Не потерять деньги в тот год было столь же трудно, как не оставить следов на мокром песке. Куда ни повернись — всюду расходы. Бизнес был невероятно жаден до денег. Тем не менее нам удалось проскочить.

На пятый год объем продаж опять пошел в гору. Когда он достиг 2,4 миллиона, мы поняли, что год закончится лучше, чем предыдущие, и компания поднимется над нулевой отметкой. Никто не предупредил нас, что все фирмы, рассылающие товары почтой, ждет своеобразная «трясина», лежащая между цифрами 1 000 000 и 4 000 000. Иными словами, если объем продаж перевалил за миллион долларов, но не достиг еще четырех миллионов,

sklad-chtiva.com

то в этот период компании нашего типа испытывают как бы отрицательный экономический эффект. Масштаб Дела временно становится препятствием. Заказы, запросы, адреса клиентов, бухгалтерская отчетность — все это требует компетентных IT-специалистов и продуманной базы данных.

Нам не удалось свести концы с концами в тот год (потери, правда, были небольшие), зато с тех пор мы ежегодно получаем прибыль.

Каждый год мы стремились выйти на определенный уровень продаж — и добивались этого, а то и превышали намеченное. Теперь, после восьми лет постоянного роста, все очень просто: когда мы говорим, что сделаем что-либо, нынешние и потенциальные инвесторы нам верят. Как я упоминал в главе о планировании, бизнес-планы слишком часто содержат абсолютно нереалистические прогнозы, изобретенные, дабы соблазнить инвесторов. С того момента, как открываются двери новорожденной компании, начинается игра в догонялки — предприниматели пытаются оправдать собственные прогнозы, преследуя цели, которые уже стали абстракцией, — и шаг за шагом подрывают доверие инвесторов. Будьте последовательны, реалистичны, честны и откровенны — тогда инвесторы обязательно поверят вам.

Информирование инвесторов

Мы до сих пор продолжаем сообщать инвесторам, как идут у нас дела. Тут важен не столько объем информации, сколько ее точность. Мы звоним акционерам по телефону, беседуем с ними на встречах и ежегодных собраниях. Тех же принципов надо придерживаться в отношениях с инвесторами. Честность — это желанный сюрприз. Прямодушие и искренность уменьшат

skibaschmen.com

озабоченность держателей ваших акций и вызовут у них интерес. Чем подробнее инвестор посвящен в дела компании, тем с бóльшим пониманием и энтузиазмом он будет обсуждать их с друзьями и знакомыми. Такие обсуждения подогревают интерес потенциальных покупателей акций, а люди, уже вложившие деньги в компанию, радуются тому, насколько разумно они поступили.

Привлечение новых акционеров

Слухи срабатывают. К нам постоянно идут запросы относительно акций. Продаются ли они? Как их можно купить? Поскольку, собрав капитал, мы только трижды выпускали ценные бумаги, то всем желающим купить наши акции приходится ждать. Пока длится ожидание, мы информируем будущих акционеров с той же обязательностью, что и уже имеющихся.

Как только приближается очередная эмиссия ценных бумаг (то есть когда мы испытываем потребность в увеличении капитала), я оповещаю об этом всех за полгода или даже за год и называю цену акции, которая поначалу кажется высокой. Но когда наступает день начала размещения эмиссионных ценных бумаг, цена оказывается более чем приемлемой и мы не испытываем нехватки покупателей; скорее, спрос превышает предложение.

Рынок ценных бумаг

Инвесторы не любят ждать официальных приглашений к продаже акций, поэтому всякий, кто пожелает продать наши акции, включая сотрудников, которые имеют право купить акции по льготной цене, может сделать это в любую минуту.

sklanchina.com

Это жизненно важно. Перед акционерами ЗАО* все время маячит проблема ликвидности. Какая вам выгода от того, что стоимость вложенного вами капитала увеличилась, если вы не можете этого капитала касаться? Я владею 10 процентами акций одной компании, которой помог встать на ноги в конце семидесятых. Ее доходы сейчас достигли 10 миллионов долларов, но я с тем же успехом мог бы держать китайские облигации. Компания не выходит на рынок ценных бумаг, у ее акций нет покупателей — а значит, нет и стоимости. Акции лежат мертвым грузом. Когда еще большинство акционеров проголосует за то, чтобы продать их или ликвидировать компанию...

Парадоксальная ситуация: именно потому, что акции Smith & Hawken имеют хождение на рынке, очень немногие желают их продать. Таким образом, спрос на акции возрастает. В последний раз мы продавали их по 55 долларов (начальная цена, если помните, была 2 доллара) и собрали 3,4 миллиона. А 55 долларов — уже вдвое больше той цены, по которой акции шли несколько месяцев назад; и, хотя мы получили дополнительных запросов на миллион долларов, никто не захотел расстаться со своими акциями.

Выход нашей компании на рынок ценных бумаг в равной степени важен и для сотрудников. Не совсем честно продавать акции своим сотрудникам по льготной цене, если у них нет уверенности в том, что дела компании идут хорошо и проценты на вложенный капитал растут. Но в нашей фирме продажа акций по льготной цене имеет особое значение. Дело в том, что каждый сотрудник может рассчитать портфель акций компании. Доход одной из наших продавщиц в 1986 году составил почти 50 тысяч

* **В ЗАО число участников ограничено, причем никто не имеет права продавать свои акции без согласия остальных акционеров. ОАО не ограничивают продажу акций. Из текста следует, что Smith & Hawken — компания открытого типа.**

skladchina.com

долларов — с учетом участия в прибылях и удорожания акций. В нынешнем году, насколько я могу предположить, ее доход окажется еще больше.

Когда я рассказал об этом одному бизнесмену, он с удивлением спросил: неужели меня это совсем не тревожит? Напротив! Это означает, что мы добились своего — Дело растет.

Никаких сюрпризов

Конечно, в Smith & Hawken не обходилось без сюрпризов, но плохих сюрпризов для наших акционеров точно не было. Каждый раз, когда мы замечаем опасную тенденцию или тревожные перемены на рынке, когда возникает необходимость изменить стратегию компании или появляется некая частность, грозящая вырасти в большую проблему, мы тут же извещаем об этом наших акционеров. Единственный способ сохранить хорошие отношения с последними — не утаивать от них ничего. Компания должна быть открытой книгой. Если вы будете предвосхищать вопросы, акционеры не станут спрашивать у вас лишнего. Помните: ваша задача не в том, чтобы «купить» побольше акционеров. Они уже куплены. Ваша задача — относиться к ним точно так же, как к клиентам: информировать, обучать и служить им.

Собирайте деньги заранее

Вы когда-нибудь пробовали занять денег, пребывая в полном отчаянии? Это почти невозможно. Один ваш внешний вид отпугивает людей. Вы сочтете подобное отношение к вам немилосердным, даже бессердечным, однако такова жизнь. Собирайте деньги для своего Дела заранее. Повторю то, о чем уже говорил:

skladchina.com

занимайте деньги на такой срок, чтобы установить хорошие отношения с кредиторами. Вы должны дать инвестору время — пусть он примет неспешное, взвешенное решение. Избегайте стрессов. Собирайте деньги так, словно вы бежите длинную дистанцию, — размеренно, ритмично, экономя силы.

Удача

Удачу нужно заработать. Удача не означает, что весь мир у ваших ног и готов вам служить. Удача — результат тяжкого труда, настолько тяжкого, что вознаграждение просто не может не последовать. В жизни нашей компании было столько приятных сюрпризов, что порой мы приписывали успех простому везению. Однажды жена спросила меня, как идут дела, и я ответил, что, на мой взгляд, над нами витает ангел-хранитель. Мы очень точно выбрали время для нашего Дела: появилось много новых землевладельцев, люди покупали дома, изучали приобретенные участки, и в них пробуждался интерес к садоводству. Может быть, вся причина в том, что садоводы ближе других людей к природе, но они к тому же самые замечательные и самые добрые клиенты, о которых компания может лишь мечтать. Они остроумны, снисходительны, добродушны и бесконечно честны.

Как-то наш управляющий разговорился с человеком из фирмы, которая, как и мы, рассылала каталоги, торгуя при этом электронным оборудованием, ювелирными изделиями, тренажерами, модными часами и дорогостоящей бытовой техникой. Этот человек жаловался на то, что мошенничество при закупках по кредитным карточкам съедает 3-4 процента их оборота, и в свою очередь спросил, каков процент потерь от мошенничества в нашей компании. «Один», — ответил управляющий. Собеседник

sklad-chita.com

не поверил. «Один процент?» — уточнил он. «Нет, — ответил управляющий, — был всего один случай».

Наши клиенты нашли инвесторов, которые были щедры и непоколебимо преданы компании. Без их поддержки мы не ушли бы так далеко.

Я знаю, что собирать капитал, выпуская акции, — вовсе не такая простая затея, как, возможно, здесь изображено. Это связано с очень серьезным риском, и, если ваш деловой опыт достаточно скромен, лучше не пытаться наскрести миллион долларов, прочитав эту или любую другую книгу. Вам потребуются услуги юристов, потому что именно они смогут дать верные советы относительно такой формы деятельности; однако польза от их услуг покажется вам не столь уж значительной, когда настанет пора платить гонорары. Вы сами сможете выполнить немалую часть работы, хотя иногда подсказка юристов действительно не помешает.

Независимо от того, каким образом вы пытаетесь собрать капитал — занимая у друзей, пользуясь банковским кредитом или выпуская акции, — всегда помните о том, что деньги выбирают путь наименьшего сопротивления.

Если вам нужны большие деньги, а брать их страшно, то это немедленно почувствуют и ваши клиенты, и вице-президент банка, и вкладчики; найти капитал станет гораздо труднее. Чтобы вырастить Дело и привлечь капитал, надо воспитать в себе особое чувство, позволяющее воспринимать мир во всей его беспредельности и полноте. Великодушие и щедрость обязательно притянут деньги к идеям, людям и их Делам. Вы должны просто знать, что ваши продукты или услуги могут оказаться золотой жилой на рынке. В любом случае будьте уверены

skladchina.com

в себе и своем Деле. И если ваша уверенность передастся людям, у которых есть деньги, они пойдут вам навстречу.

Оставим в стороне крупные монолитные корпорации, идущие вверх на реактивной тяге. Малый бизнес преуспевает потому, что предприниматели дают своим клиентам нечто более ценное, чем деньги, — они дарят им частичку самих себя. Мы чувствуем это, нам это приятно — и, становясь покупателями, мы воздаем им должное.

skladchina.com

Глава 8

Лимонадный киоск

Есть люди, которые не могут преуспеть в Деле, как бы они ни старались. Они покупают процветающую компанию, и она мгновенно разваливается. Я знаю одного такого, это мой друг — человек блестящего ума, с отличным чувством юмора. Он энергичен, легок в общении, работает как вол и разбирается в рыночной стихии. Он был издателем. Потом открыл школу. Занимался музыкальным бизнесом, торговал семенами и антиквариатом. Каждое его начинание заканчивалось полным провалом. Его друзьям только и оставалось, что поражаться неудачам, невезению и неумению правильно выбрать время для начала Дела. Казалось ужасно несправедливым, что мой друг не может преуспеть, тогда как множество людей с куда более скромными способностями добиваются своего. В чем же причина?

В юные годы я работал официантом, упаковщиком, натурщиком, продавцом новогодних елок и автомашин, шахтером, мыл посуду в ресторанах. Со временем я начал понимать: для того чтобы вести Дело, не обязательно иметь блестящий ум. Некоторые из моих нанимателей были людьми средних способностей, кое-кто вообще не отличался умом. Тем не менее они были толковыми деловыми людьми, и я сообразил: для ведения Дела нужен не столько интеллект, сколько совсем другое качество — его можно назвать профессионализмом или сноровкой, но самое удачное

skkniga.com

определение я нашел в книге Майкла Филлипса и Салли Расбери Honest Business: это искусство торговли.

Искусство торговли сочетает много умений, и от того, владеете вы ими или нет, зависит успех или провал вашего Дела. Это умение понимать, чего люди хотят, сколько они заплатят и как они принимают решения. Это умение распознавать тайные знаки рынка, свободно «считывать» их и менять свое поведение в соответствии с «прочитанным». Искусство торговли требует от вас «хитроумия», особенно в том, что касается поиска путей к рынку и отыскания собственной ниши. (Настоящие гении торговли — это знатоки рыночной карусели, мастера внезапных поворотов. Им даже не нужно глубоко вникать в Дело, которому они в данный момент помогают. Распознав болезнь, они тут же проводят радикальную и, как правило, успешную хирургическую операцию.) Искусство торговли — словно шестое чувство, и тем счастливчикам, которые им обладают, оно помогает быстро принимать решения, избавляя их от необходимости тратить хмесяцы на бесконечные встречи, мозговые штурмы, изучение рынка и бюрократические игры. Искусство торговли — это знание того, как обращаться с деньгами, как покупать и как платить.

Общепризнанно, что существуют врожденные музыкальные или спортивные способности, но в то же время распространено мнение, будто деловые качества развиваются лишь в зрелом возрасте. Я же считаю, что искусству торговли, как и многим другим искусствам, легче научиться в молодости, а к старости процесс обучения идет как раз хуже. Искусство торговли развивается в вас, когда вы ребенком разносите канцелярские товары, или помогаете в магазине вашего дядюшки, или продаете билеты на бейсбольный матч. Чем меньше Дело, тем важнее для него искусство торговли. Людей, овладевших этим искусством, можно

sklad-chika.com

найти и в самых верхних эшелонах корпораций (особенно производителей одежды — они чрезвычайно чувствительны к рынку) и, напротив, в самом низу — например, среди продавцов супермаркетов. Искусство торговли непременно присутствует на оптовых сельскохозяйственных и рыбных рынках Нью-Йорка и Гонконга, да, впрочем, и любого другого большого города. Оно со всей очевидностью проявляется на аукционах лошадей и крупного рогатого скота. Но вы никогда не встретите его среди менеджеров среднего звена нефтяных и страховых компаний, банков или в правительстве, потому что эти организации и институты нечувствительны, более того, невосприимчивы к тонким изменениям рынка.

Искусству торговли нельзя научиться ни по этой, ни по любой другой книге. Его не преподают в колледжах. Обучение бизнесу обманчиво — оно, пожалуй, только мешает разглядеть, что на свете есть такая вещь, как искусство торговли. Элис Медрик, основательница фирмы Cocolat, так и не смогла постичь связи между уроками в школе бизнеса и тем мелким Делом, которое она начала у себя на кухне, вовсе не подозревая, чем оно обернется. Кстати, как раз в то время, когда она корпела над курсовой работой на тему «Как правильно открыть небольшой кондитерский магазин», она подыскивала местечко для своей лавки и размышляла, как бы получше расставить там разделочные столы. Элис обнаружила, что ее гораздо больше интересует само Дело, нежели эссе о нем. Естественно, курсовая так и не была сдана. Десять лет спустя, оглядываясь назад, она признала, что какая-то польза от школы бизнеса все-таки была, но совершенно очевидно, что не занятия в школе научили ее ви́дению рынка и ведению Дела.

Поймите меня правильно. Я и сам бы рад получить степень MBA, потому что для работы в некоторых сферах бизнеса она

sklanchina.com

просто необходима. Но если бы мне предложили выбрать между MBA и зарабатыванием на жизнь с двенадцатилетнего возраста, я предпочел бы второе — для Дела это гораздо полезнее. Тут как с деньгами: переизбыток формального знания хуже, чем его недостаток, — я, конечно, говорю о человеке, занятом в малом бизнесе.

Почти каждый хотя бы интуитивно знает, владеет он искусством торговли или нет. Если вам неуютно на уличном базаре, где цены вполне доступны, если вы испытываете неловкость при разговорах с незнакомыми людьми, — вам лучше принять это за данность (ведь осознали же вы, что ядерная физика — не ваше призвание) и соответственно планировать свою жизнь. Входить в мир бизнеса очень непросто.

Если вы подумываете о том, чтобы начать оптовую или розничную торговлю, которая требует постоянного общения с людьми и деньгами, и при этом полагаете, будто теоретические знания могут заменить вам искусство торговли, — берегитесь! Лучше даже и не пытаться пробиться в одиночку, а с самого начала найти компаньона, которому это по плечу. Возможно, вы испытываете неудобство, заключая сделки; тогда попробуйте поработать в какой-нибудь компании или сами станьте предпринимателем — только так можно обучиться азам искусства торговли. Постойте за прилавком магазина, наймитесь на работу к опытному предпринимателю, пойдите помощником к владельцу какой-нибудь компании, наконец — если вы действительно отважный человек, — откройте лимонадный киоск на шумной улице. Такая работа, будьте уверены, научит вас налаживать контакты с людьми, а заодно вы постигнете тайный механизм малого бизнеса.

Вы решили, будто я предлагаю вам бросить работу, приносящую 30 тысяч долларов годового дохода, и пойти продавцом в магазин? Ничего подобного. Попробуйте найти себе почасовую

sklad-chm.com

работу по ночам или по выходным (считайте, что это ваша школа бизнеса) и выясните, по силам ли вам постичь искусство торговли.

В некоторых местах Калифорния изобильна до неприличия. Здесь сплошь и рядом возникают новые Дела, начатые непрофессионалами, среди которых множество супружеских пар: проработав долгое время в больших корпорациях, они решают испытать себя в Деле. На результаты такой деятельности (чаще всего это розничные магазины) порою больно смотреть. Поскольку у их владельцев хорошее образование, серьезные связи, солидные капиталы и то, что называют «хорошим вкусом», они полагают, будто имеют огромное преимущество перед прочими торговцами. Увы, они ошибаются. Единственное преимущество — искусство торговли, а его-то как раз им и не хватает. Есть немало продовольственных магазинов или небольших лавок, торгующих игрушками, где, казалось бы, все на месте — остроумное название, отличная вывеска, хорошо подобранные товары, дорогие витрины и стеллажи, бежевые ковры, вышколенные продавцы. Очаровательные детали; но почему эти магазины выглядят такими мертвыми? Мы, покупатели, сразу же подмечаем любую фальшь, слабое чутье рынка. Мы хотим, чтобы Дело было Делом, а не хобби. Мы чувствуем себя спокойнее, когда нами занимаются профессионалы, а не любители. Без искусства торговли Дело становится карикатурой само на себя.

Майкл Филлипс и Салли Расберри находят в искусстве торговли четыре составляющие: упорство, способность смотреть фактам в лицо, способность сводить риск до минимума и способность учиться на практике. Я бы добавил очень важный пятый компонент — способность схватывать числа. Эта схема достаточно произвольна, но для нашей цели — анализа искусства

sklad-chik.com

торговли — вполне годится. Если одна из составляющих отсутствует, добиться успеха будет очень трудно.

Вуди Аллен сказал, что 90 процентов успеха — это неожиданность. Томас Эдисон заявил, что успех — это 10 процентов вдохновения и 90 процентов пота. Уинстон Черчилль дал такое определение: «Успех — это переход от одной неудачи к другой с нарастающим энтузиазмом».

К сожалению, деловая пресса слишком часто использует военную лексику для рассказа об отдельных компаниях и целых отраслях промышленности. Тут вам баталии, победы, возмездие, унизительные поражения... Словом, бизнес преподносится словно некая военная игра, а его руководители — как штабные стратеги. Журналисты и читатели любят сводить всю сложность коммерческого мира к простой формуле: «Кто-то проигрывает, кто-то выигрывает».

Такая журналистика дает неверное представление о весьма прозаических, но очень важных свойствах характера, которые способствуют успеху. Главное из них — упорство: никогда не останавливаться, не бросать Дело, предпринимать одну попытку за другой, всегда работать над следующей проблемой. Японцы завоевывают ведущие позиции в мировой экономике не потому, что осуществляют дерзко задуманные вылазки или устраивают засады. Они не тратят времени на атаки и контратаки, которые заканчиваются слияниями или поглощениями компаний. Они просто работают изо всех сил — строят, производят, выходят на рынок и предлагают нам продукты высокого качества.

Дело, как и вообще экономика, продвигается вперед шаг за шагом, и только когда этих шагов — решений, поступков, идей — набирается достаточно много, ваше начинание превращается в компанию. Если вы рассчитываете шагать долго, ваши надежды оправдаются.

skladchina.com

Смотреть фактам в лицо

В основе искусства торговли лежит способность относиться к событиям бесстрастно и прагматически. Если кто-то, начиная Дело, полагает, будто мир создан определенным образом и всё в нем происходит так, как ему представляется, я бы назвал такую точку зрения неумной, а то и просто глупой. Опытный деловой человек не претендует на знание истины, он отдает себе отчет в том, что вчерашние истины могут оказаться фальшью. Опытный деловой человек всегда задает вопросы. У новичка всегда готовы ответы.

В 50-е годы Гордон Шерман, основатель компании Midas Mufflers', повысил в должности «всякий сброд — гаражных механиков, ремонтников и торговцев запасными частями», превратив их в «группу специалистов по глушителям». «Вы стали называться специалистами не потому, что до сих пор что-то умели, — внушал им Шерман, — а еще и по той причине, что чего-то не умели». Шерман свято верил, что он должен заниматься глушителями — и только глушителями. Дело процветало, но потом на горизонте появилась черная тучка под названием «амортизаторы». Так же как глушители поглощают шумы, амортизаторы поглощают удары. Когда машина стоит на эстакаде, механикам легко обнаружить неисправный амортизатор и заменить его. Так вот, Шерман обнаружил, что дилеры, подписавшие с ним контракт только на глушители, стали тайком приторговывать и амортизаторами, а когда глава компании объезжал их мастерские с инспекцией, дилеры, разумеется, амортизаторы прятали. Даже близкие друзья Шермана по Midas втихую торговали амортизаторами.

Midas Mufflers — «Глушители Мидас».

skladchina.com

Если бы Шерман повел борьбу с торговлей амортизаторами в открытую, он мог бы подпасть под антитрестовское законодательство, поэтому война была окопной. Сеть мастерских стала расшатываться. Дилеры шли на большой риск, ведь они полностью зависели от головной компании и пользовались привилегией на право деятельности, которую им выдал Шерман; они ставили под удар свои весьма доходные мастерские, и тем не менее подпольная торговля амортизаторами разрасталась. Шерман потерял контроль над ситуацией. Он бросил вызов божеству бизнеса, а божество это называется так: сила человеческой природы.

Однажды утром Шерман посмотрел фактам в лицо и понял, что его дилеры знают больше, чем он сам. Он обратился по селектору ко всем дилерам и сообщил им, что отныне фирма Midas Mufflers включает амортизаторы в ассортимент своих товаров. Шерман также объявил соревнование — кто больше продаст амортизаторов. Победитель получал приз в виде поездки на Багамские острова.

Спустя несколько лет один из дилеров компании Midas изобрел станок (он обошелся всего в три тысячи долларов), который позволил изгибать трубы под любыми углами, что для ремонтников очень существенно — ведь им нужны трубы самых разных конфигураций. Дилер открыл компанию по изготовлению и продаже этих станков. И снова дилерское соглашение фирмы Шермана было поставлено под угрозу. Более того, тучи сгустились и над самой компанией: Шерман продавал своим дилерам только готовые глушители и выхлопные трубы, а значит, новый станок мог испортить ему всю игру. Шерман опять посмотрел фактам в лицо и купил компанию, которая изготовляла трубогибочные станки, после чего предложил всем дилерам, у кого хватало на это средств, покупать такие станки у него.

sklad-chita.com

Я знал человека, который не был способен столь же прямо смотреть фактам в лицо. Он поставил на ноги компанию по производству мужской и женской одежды, продал ее и открыл компанию, которая выпускала игрушки и детскую одежду. Он рьяно взялся за дело, уверенности у него было хоть отбавляй, денег — тоже. Но вместо того чтобы создать реальный образ ребенка — непосредственного, радостного, восторженного, — компания под его руководством придумала совсем другой образ: маленького человека, который стремительно взбирается по лестнице во взрослый мир, стараясь обогнать других и чрезвычайно заботясь при этом о своей внешности. Проспекты компании изображали этаких «школьников-зубрил» — шестилетних мальчиков в блейзерах и очках без оправы.

В ассортименте имелись потрясающие игрушки и игры, офис был напичкан компьютерами, но мамы и папы, напуганные образом «зубрил», обходили стороной магазин, расположенный в деловой части Сан-Франциско. Каталог, разосланный по почте, чуть-чуть улучшил положение — но не более того. Мой знакомый построил свое Дело на предположении, что в семьях теперь меньше детей, чем раньше, поэтому на них станут тратить больше денег. Жизнь опровергла эту точку зрения. Друзья пытались по возможности деликатно объяснить предпринимателю, в чем неверен его подход к делу и какие требуются перемены, но он не желал никого слушать. Вместо того чтобы трезво взглянуть на вещи, он крутился еще больше, делал все новые и новые займы и с каждым днем все глубже рыл себе яму. Одно только упорство, без умения смотреть фактам в лицо, может лишь сбить с пути.

Один из конкурентов Smith & Hawken тоже не выдержал испытания практикой. Когда нашей компании было всего два года, некий американский поставщик решил, что он может обойтись без нас — мол, выпустит собственный каталог и будет торговать сам.

sklad-chita.com

Эта компания искренне верила, что конкурирует с нами, а мы тем временем настолько расширили свой ассортимент, что доля садовых инструментов в нем упала до 20 процентов. Мы с моим компаньоном Дейвом Смитом поняли вот что: да, наши клиенты — садовники, но они интересуются отнюдь не только садовыми инструментами. (Мы даже сменили название компании. Ранее она называлась Smith 8c Hawken TooГ, а теперь стала просто Smith 8c Hawken, и на обложке каталога мы дали подзаголовок: «Каталог для садовников». Кажется, совсем незначительные изменения, но для нас они были жизненно важными.) Бывший наш поставщик так и не понял, что рынок стал другим; более того, он не мог допустить мысли о том, что рынок никогда и не был таким, каким ему представлялось. Пробарахтавшись в течение четырех лет и потеряв все деньги, компания-конкурент ушла на дно в 1986 году. Полагаю, что ее владелец так и не смог посмотреть фактам в лицо, а факты эти были таковы: он изготовил слишком много садовых инструментов, сильно завысил цены, рынок оказался переполненным (рассылалось чрезмерно много каталогов — и, боюсь, не тем людям). Он смог протянуть четыре года лишь потому, что стартовал с большими деньгами и на первых порах покрывал убытки. (Вот еще одна опасность больших денег: когда вы захотите посмотреть фактам в лицо, возможно, будет уже слишком поздно.)

Свести риск к минимуму

Я уже писал, что образ предпринимателя как рискового человека — это по большей части выдумка журналистов. Цель бизнеса не в том, чтобы брать на себя риск. Идея, скорее, в другом — *сделать* что-нибудь. Риск связан, как правило, со спекулятивными

* Smith & Hawken Tool — «Компания инструментов Смита и Хокена».

skladchina.com

операциями, но предпринимательство к нему никак не сводится. Когда садишься за руль, тоже подвергаешь себя риску, однако хороший водитель делает все возможное, чтобы уменьшить его, — пристегивается ремнями безопасности, не превышает скорости, следит за дорожными знаками, садится в машину трезвым и так далее. Точно так же поступает в своем бизнесе и человек, владеющий искусством торговли. Он заранее определит опасные места, составит их список и постарается по возможности сократить его, чтобы забот стало меньше.

Хороший бизнес можно сравнить с жизнедеятельностью организма: в нем обязательно есть некоторая избыточность, позволяющая включить дублирующие системы при столкновении с непредвиденными обстоятельствами. Обучая сотрудников, вы должны предусмотреть совмещение обязанностей, чтобы ваше Дело не зависело всецело от какого-либо одного человека, тем более от вас самого. Оперируя крупными суммами, вам следует избегать решений, которые могут привести компанию на грань гибели из-за одного-единственного ложного шага.

Пока я пишу эти строки, Smith & Hawken расширяет ассортимент, добавляя к имеющимся товарам цветочные луковицы из Голландии, Израиля, Японии и штата Орегон. Мы предлагаем две сотни разновидностей, и я понятия не имею, какие луковицы предпочтут наши клиенты. В этой области Дела я пока совершенно зеленый, и наверняка мы наделаем серьезных ошибок, создавая товарные запасы. Тем не менее мы уверены, что это хороший бизнес: каждый год в наших розничных магазинах луковицы идут нарасхват. Итак, с одной стороны, есть спрос на товар и, значит, его надо запасти в достатке, с другой — существует риск, что мы затоваримся луковицами. Однако, в отличие от садовых инструментов, они не могут лежать на складе вечно. Как быть?

sklanchina.com

Последние пять лет мы ежегодно проводим одну-две распродажи с нашего склада. Туда съезжаются тысячи людей, привлеченные возможностью купить большие партии товара по низким ценам. В отношении луковиц мой план таков: я всегда заказываю их заведомо больше, чем надо. Если их окажется чересчур много, всегда можно устроить распродажу и сбыть луковицы по самой низкой цене во всей Калифорнии — ведь мы импортируем их напрямую, без посредников. Мы не потеряем денег (правда, и не приобретем), для покупателей это будет фантастическая распродажа, наши клиенты, которым мы рассылаем товары почтой, получат то, что они хотели, а мы поймем, сколько луковиц нужно будет заказывать в следующем году. Риск сведен к минимуму.

Учиться на практике

Как-то у меня были «каникулы»: одно Дело я закрыл, а другого еще не начал, — и я решил помочь нескольким компаниям, оказавшимся на грани банкротства. Работать с разорившимися компаниями — одно удовольствие. Удивительно, насколько чутко люди откликаются на перемены после того, как их Дело провалилось. Правда, владелец одной из компаний так и не смог понять, что он разоряется, и придерживался прежней стратегии, а все потому, что не обладал способностью учиться на практике. Он был в Деле, но одновременно как бы и не был.

Этот человек основал компанию по производству стелек для кроссовок и теннисных туфель. Очень скромное Дело, и рынок был тоже весьма скромным. Предприниматель возлагал на свое Дело огромные надежды: два десятка инвесторов, офис, приличный штат, большой дубовый стол, продавцы и даже несколько

sklad-chita.com

консультантов. С первого же дня — как только основатель компании уселся за свой огромный стол — он повел Дело вниз и вел его так, пока не зарылся в землю окончательно. Он сидел за столом и диктовал распоряжения, отвечал на письма, проводил совещания и разговаривал по телефону с агентами по продаже, разъехавшимися по всей стране. Он трудился не покладая рук, почти ничего не добился и к концу первого года растратил всю оплаченную часть акционерного капитала. У него не оказалось товарных запасов, объем продаж стремительно падал, сотрудники были совершенно деморализованы да к тому же еще и не получали жалованья месяцами.

Трудно придумать что-нибудь более абсурдное, чем образ руководителя, прилепившегося к своему письменному столу, особенно если Дело приносит менее 50 миллионов долларов в год. Пока компания не достигла такого уровня, нет ни единой причины, по которой кто бы то ни было в компании, тем более ее основатель, должен сидеть на месте. Он обязан постоянно знакомиться со всеми аспектами Дела и неустанно учиться на собственном опыте, вместо того чтобы диктовать распоряжения, рассылать письма и собирать различные комитеты.

Верно и другое: в преуспевающих и быстро развивающихся компаниях обучение Делу на практике может воспрепятствовать превращению независимого стартапа в системную компанию. Самый яркий пример последних лет — Apple, которая испытала немалые трудности, пытаясь стать системной. Впрочем, пока вы бьетесь над своими предпринимательскими проблемами, можно не беспокоиться о далекой системной стадии развития бизнеса. Если Дело для вас совершенно новое и раньше вы ничем подобным не занимались, то нельзя упускать из виду ни одной стороны вашего бизнеса. Стоит чуть-чуть расслабиться — и сразу

sklad-chita.com

появятся серьезные проблемы. И помните: вы не имеете права спихнуть на кого-то решение задач, которых сами не понимаете. В таком случае вы и продать ничего не сможете.

Как быть с цифрами

Читая эту книгу, вы не лезете в словарь за каждым словом. Когда вы знакомитесь с бухгалтерскими отчетами, которые характеризуют ваше Дело, вам точно так же нет резона хвататься каждую минуту за калькулятор. Цифры — это особый язык, в нем своя логика. Существуют логика двоичного кода (на ней построены компьютеры), повседневная логика, логика бухгалтерских цифр. Для того чтобы жить и действовать в мире коммерции, вы должны руководствоваться по меньшей мере последними двумя.

Цифры выражают взаимосвязи. Любое Дело — будь то производство товаров, обслуживание или розничная торговля — состоит из сотен и тысяч связей, которые могут быть выражены цифрами, проанализированы и обобщены. Многие деловые люди, получившие скромное образование или не получившие его вовсе, прошедшие или не прошедшие профессиональную подготовку, тем не менее преуспевают — главным образом потому, что у них интуитивное чутье на числа.

Первые семь лет в Деле я был целиком во власти моего бухгалтера. Эта дама казалась мне пророком, и я с тревогой ожидал конца каждого месяца, чтобы выяснить, каковы же наши доходы и убытки. Потребовалось примерно пятнадцать лет, чтобы я понял метод двойной бухгалтерии. Я не хвастаюсь. Просто пока я не научился читать, понимать и анализировать платежные ведомости и балансовые отчеты, вся эта сфера была окутана для меня таким туманом, что сейчас даже стыдно вспоминать.

sklad-chita.com

Цифры, о которых идет речь в этой главе, не имеют отношения к подсчету прибылей и убытков, а если и имеют, то в самой малой степени. Именно потому, что вы, скорее всего, не бухгалтер, вам нужно просто «впитать» методы бухгалтерского учета. Бизнес — это практика, а нет ничего более практического, чем понимание, откуда и сколько денег приходит, куда и сколько уходит.

В последнее время появился такой термин — «креативная отчетность». Будто бы, относясь к бухгалтерии креативно, вы можете загнать в свои финансовые отчеты такую терминологию, которая будет приемлема — или почти приемлема — для ревизоров и чиновников Налогового управления. Не вижу в этом смысла. Под «креативной отчетностью» следует понимать способность разбираться в том, что происходит внутри вашего Дела, а не изучение бухгалтерских книг в конце месяца, квартала или года. Надо научиться чувствовать цифры гак же, как вы чувствуете свои пальцы. У меня есть один знакомый, который овладел языком цифр настолько, что, когда бухгалтер представляет в конце месяца балансовый отчет, этому человеку достаточно бегло просмотреть бумаги, чтобы через несколько секунд сказать, что в них правильно, а что нет. И это притом что весь месяц он ни разу не заглядывал в финансовые документы. Это не гениальность, не особая интуиция и не волшебство, а результат того, что мой знакомый никогда не забывает важнейших соотношений и взаимосвязей в своем Деле. Он изо дня в день прикидывает прибыли и убытки и к концу месяца знает результат с погрешностью в пять процентов.

Бизнес — это два потока денег: входящий и исходящий. Хорошо налаженная отчетность и «креативная бухгалтерия» позволят вам быстро увидеть взаимосвязи внутри каждого потока и соотношения между потоками.

sklad-chita.com

Как только вы принимаетесь тратить деньги — вносите арендную плату, покупаете книжные полки, копир или токарный станок, — тут же начинают заполняться и ваши бухгалтерские книги. Это напоминает чем-то заправку автомобиля. Энергия сначала должна поступить (в виде бензина), а уж потом ее можно тратить. В этот период вы должны знать, как расходуются деньги до последнего цента. Не полагайтесь на консультантов или экспертов по финансам. Когда вы начинаете Дело, деньги на первых порах будут только уходить. Даже опытные профессионалы не смогут предсказать, как воспримут ваше Дело покупатели. И вы тоже не сможете предсказать. Простейшее правило: чем больше у вас делового опыта, тем больше денег вы можете потратить. И наоборот: чем меньше опыта, тем меньше денег следует тратить на первых шагах.

Как только начнут поступать доходы, вам надо сразу же придумать способ, который поможет грубо, но достаточно точно оценивать ежедневное поступление денег. С этого момента вы должны в любое время дня и ночи помнить, какой суммой можете распоряжаться, сколько денег приходит в день, в неделю, в месяц и сколько уходит. Наконец, вы обязаны знать, сколько должны вам и сколько должны вы. Эти цифры будут спать рядом с вами на подушке, как игрушечные медведи, и всплывать в памяти, как дата вашего рождения. Единственный способ научиться всему этому — запоминать цифры с того самого дня, когда вы начали Дело. И ни на секунду не забывать о них.

Самое главное в расчетах — это взаимоотношение двух потоков: поступлений и затрат. Когда первый поток обильнее второго, вы получаете прибыль. Питер Друкер выразился более точно и афористически: прибыль — это цена бизнеса. Прибыль нужна, чтобы расти дальше.

sklalchina.com

В компании Springfield Remanufacturing Center ввели новшество: каждый сотрудник, решили там — а их в компании около 350, — должен быть в курсе финансовой ситуации. Каждое подразделение в компании — это, по сути, маленькое Дело: в нем есть менеджеры, которые после консультаций с сотрудниками составляют бюджет подразделения. Сотрудники SRC знают, что такое балансовый отчет, анализ денежных потоков, управление запасами, движение материалов, они знакомы с основами бухгалтерского учета. Каким бы способом ни велся анализ, цифры, которые характеризуют дневную, недельную, месячную или годовую прибыль, неизменно соотносятся с производительностью труда каждого служащего, подразделения или всего предприятия. Ранее лишь очень немногие сотрудники имели представление о прибыли до уплаты налогов, о нераспределенной прибыли. Теперь они знают, что скрывается за этими терминами и цифрами, и это знание тоже способствует росту доходов.

Каким бы ни было ваше Дело, вы как владелец, безусловно, должны улавливать основные взаимосвязи между цифрами. Поскольку соотношение между объемом продаж и издержками — один из главных показателей, то рано или поздно у вас непременно появится модель этого соотношения. Вы не один в своем Деле, есть компании, действующие наподобие вашей, их руководители, набравшись за много лет опыта, уже придумали такие модели и поняли, в каких случаях сопоставление прибылей и убытков дает ответы на вопросы, а в каких нет. Мудрость приходит с годами. Вам может показаться, что никакая это не мудрость, а следование традициям или стереотипам, и все же это практическая мудрость, до которой деловые люди доходили своим умом, а не в школах бизнеса. Попытайтесь осмыслить свой собственный опыт. В книге Уильяма Коэна *The Enterpreneur or Small*

sklad-chita.com

Business Problem Solver есть список торговых ассоциаций Соединенных Штатов и Канады. Исследования их деятельности показали, что главные финансовые соотношения в каждой компании установились давно и носят исторический характер. В книге перечислены еще пять основных деловых показателей.

В те дни, когда я давал консультации, меня пригласила одна компания, открывшая овощной магазин в большом городе. Дела шли успешно, покупателей было хоть отбавляй, но почему-то компания стала нести убытки. Руководители решили узнать, почему. В отчетности все выглядело нормально, кроме одного: заработная плата составляла 18 процентов дохода. Владельцы бизнеса не знали, что в розничной торговле продовольственными товарами есть одна особенность: невозможно извлечь прибыль, если оплата труда отнимает более 10 процентов дохода. Компания снизила эти издержки и с тех пор неизменно получает прибыль.

Как только вы поняли, каковы эти важнейшие соотношения в вашем Деле, можете следить за ними ежедневно. Не надо ждать, когда бухгалтер придет к вам с отчетом. В дальнейшем вы уясните, какие соотношения приемлемы, а какие нет; вам будет легче достичь поставленных целей.

В торговле по каталогам за почтовый ящик потребителя с вами сражаются примерно восемь тысяч компаний. Когда Smith & Hawken делала первые шаги, кто-то научил меня простому правилу: стоимость товаров вместе с расходами на издание каталогов и рекламу, за исключением издержек на оплату труда, не должна превышать 70 процентов дохода. Это нехитрое соотношение вполне может служить ориентиром. Зная его, а также недельные издержки на оплату труда, я отчетливо представляю себе, что если объем продаж составит 43 тысячи долларов в день (по крайней

sklad-chm.com

мере в то время, когда я пишу эту книгу), то убытков не будет. Конечно, день на день не похож, бывают сильные колебания, бывают недели, когда мы несем сплошные убытки, — особенно осенью (нет хуже сезона для моего бизнеса). Ни одна формула не может устранить эти колебания, но если я каждый день слежу за соотношениями чисел и вижу, как они изменяются, — значит, я достаточно подготовлен к тому, чтобы в любой момент достать гроссбух и сразу понять, что там к чему.

В своем Деле вы должны взять за правило ежедневно записывать важнейшие показатели. Каким бы ни было ваше Дело, цифры всегда нужны — они решают все. Если вы ведете записи постоянно, то не налетите на айсберг в тумане, нужная вам информация не утонет в безднах бухгалтерского учета, с тем чтобы всплыть несколько недель или месяцев спустя, да еще в искаженном и малопонятном виде.

В Smith & Hawken мы ведем такой журнал финансового учета с первых дней нашего существования. Он состоит из следующих разделов.

Доходы

Здесь мы записываем, сколько заказов поступило по почте, сколько — по телефону, как идут дела в наших двух розничных магазинах. Цифры вносятся в тот же день, как только приносят почту, или — в случае телефонных заказов — на следующий день, после компьютерной обработки. Мы всегда знаем число поступивших заказов. Также заносим в журнал ежедневную выручку и выручку за те дни, когда происходят массовые распродажи. В конце недели колонки суммируются и выводится средняя цифра. Под каждой колонкой доходов значатся — для сравнения —

skladchina.com

аналогичные показатели той же недели за последние два года. Сравнение позволяет нам маневрировать, перегруппировывать персонал, анализировать ситуацию и делать прогнозы.

Отправка каталогов

Мы рассылаем почтой шесгь каталогов тридцать пять раз в году, причем количество отправляемых каталогов раз от разу меняется. Все данные заносятся в журнал и сравниваются с показателями предыдущих лет. Поскольку, как правило, даты отправления постоянны, в одной из колонок мы сравниваем число посланных каталогов с полученными доходами. Другими словами, если весной мы отправили на 50 процентов больше каталогов, а доходы возросли на 53 процента, значит нынешние каталоги эффективнее прошлогодних. Это для нас решающий показатель, и мы подводим итоги по нему в конце каждой недели.

Наличность

Вы должны хорошо представлять себе изменения наличности. В нашем журнале эти данные отражаются на особой странице, причем в отдельные колонки записываются ежедневный приток, расходы и остаток. Там отражено также состояние нашего банковского счета и показано, сколько и кому мы должны по невыплаченным кредитам.

Заработная плата

В наш журнал вносится заработная плата по всем подразделениям (склад, администрация, обслуживание покупателей, оба розничных магазина и так далее); кроме того, мы подсчитываем в процентах долю оплаты труда в валовом доходе за двухмесячный

skladovina.com

период. Поскольку в журнале есть все эти показатели за прошлый год, мы всегда можем видеть, насколько эффективно работает то или иное подразделение и компания в целом.

Обслуживание покупателей

В этом разделе мы записываем, сколько запросов поступает каждый день и каждую неделю по почте и телефону. Тут же отмечается, сколько запросов и возвратов обработано в течение дня и есть ли запросы, на которые мы не сумели откликнуться в течение двух дней (такое случается весьма редко). На этой же странице мы повторяем цифры доходов и полученных заказов, так что всегда можно быстро подсчитать процент возврата товаров. В большинстве компаний, рассылающих товары почтой, стоимость возврата достигает 4-6 процентов валового дохода; мы же стараемся, чтобы этот показатель не превышал одного процента.

Кроме вышеперечисленных основных разделов журнала, есть и другие. Мы фиксируем, в какое время дня поступают телефонные заказы, выделяем 50 основных товаров по категориям и ценам, отдельной строкой заносим товары, проданные питомникам, ведем учет отгруженных тюков или пакетов, заказов, не обработанных к концу дня, удовлетворенных лишь частично и вовсе не выполненных за день, за неделю и нарастающим итогом и так далее. Компьютер не простаивает.

Если в журнал вкрадывается неточность — ничего страшного, ведь это не финансовый отчет и не платежная ведомость. Журнал — это компас. Пролистав его страницы, любой из нас может видеть, где мы находимся, куда движемся и что могло бы произойти, если бы мы слегка отклонились от курса. К тому же информация в журнале очень наглядная и получить ее можно быстро.

sklad-china.com

Благодаря этому мы можем воздействовать на ситуацию прежде, чем возникнет серьезная проблема.

Накопленный опыт позволяет нам прогнозировать с точностью до дня, когда пойдут телефонные заказы после того, как мы отправим каталоги почтой, и когда начнут поступать почтовые заказы. В ноябре 1986 года мы распорядились, чтобы транспортники приостановили отгрузку и подождали до дня выборов (компании, занимающиеся доставкой товаров по почте, прекрасно знают, что во время предвыборной недели людям не до каталогов и не до заказов). Таким образом был запланирован некоторый спад в нашем бизнесе. Но в тот день, когда мы ожидали поступления заказов в нарастающих количествах, ничего не произошло. Наш журнал показал нам наглядно, как сильно мы отстали от показателей прошлых лет. На следующий день мы позвонили на почту, чтобы узнать, вовремя ли были отправлены наши каталоги. Нет, услышали мы, они не ушли вовремя, но все равно поступят к клиентам в условленные сроки. Тем не менее показатели с каждым днем ухудшались. То ли люди не обращали внимания на наш рождественский каталог, то ли каталоги все же не были отправлены. Мы затребовали почтовые квитанции, и, когда наконец получили их, выяснилось, что отправка каталогов действительно задержалась на десять дней. Нам стало ясно, что вот-вот посыплются телефонные заказы и нужно изменить график работы, чтобы быть готовыми к этой лавине. Нам пришлось также заплатить около 40 тысяч долларов за доставку грузов авиапочтой, чтобы хоть часть товаров пришла к Рождеству, но эти издержки были возмещены типографией, печатающей наши каталоги. Не будь у нас журнала, дело приняло бы куда более серьезный оборот, потому что мы не знали бы, чего ожидать и как выправить положение.

sklad-china.com

Глава 9

Всё на продажу

Вы считаете себя частью своей компании. Другая ее часть, столь же важная, — рынок. Любая бухгалтерская книга наполовину посвящена купле-продаже. Чтобы расти и развиваться, ваше Дело должно получить выход на рынок. Для начинающего предпринимателя вообще нет ничего важнее. Покупатель должен позволить вашему предприятию продавать ему товары. Он это сделает (по крайней мере, постоянный покупатель) лишь после того, как оценит вас, ваши продукты или услуги, ваш стиль работы.

Чтобы реализовать хорошую бизнес-идею и получить пропуск на рынок, вы должны слиться с рынком. У вас самого должно появиться желание покупать товары в собственном магазине и пользоваться услугами, которые предлагает ваша компания. Любая составная часть вашего Дела, будь то реклама, дизайн, сервис, упаковка, цена, должна заслуживать доверия и уважения на сто процентов и быть приемлемой прежде всего для вас самого.

Вход на рынок гораздо более важен, чем капитал. Американский бизнес тратит ежегодно 95 миллиардов долларов на то, чтобы бомбардировать нас рекламными объявлениями. Почти вся реклама пытается буквально силой принудить рынок к сотрудничеству, и, надо сказать, этот номер проходит, если у компании много денег или если она производит продукты вроде безалкогольных

skladchina.com

напитков или моющих средств: их разнообразие лишено смысла и потребителю абсолютно все равно, что покупать.

Американский рынок чем-то похож на центрифугу: товары разлетаются из сердцевины большого бизнеса к дальним окраинам потребительского общества. В Японии, да и в любой другой стране, где рыночная система по-настоящему эффективна, наблюдается обратное движение — центростремительное. Вместо того чтобы разбрасывать товары, бизнес вытягивает из потребителя его запросы и пытается их удовлетворить. Для этого не требуется читать мысли клиентов или проводить какие-то особые исследования. Гораздо важнее посмотреть на руки и ноги покупателя, заглянуть ему в глаза и понять, какие он предпочитает костюмы. Понаблюдайте, что люди делают и чего не делают, разберитесь в их симпатиях и антипатиях, подумайте о том, из каких мелочей состоит их повседневная жизнь, и тогда вы сможете сказать (даже раньше, чем сами покупатели поймут это): «Вот то, что вам нужно». Во всяком случае именно так мы стараемся поступать, когда готовим наш садовый каталог.

Бóльшая часть написанного об изучении рынка строится на предположениях, что покупателю нужно то-то и то-то, что он думает так-то и так-то. Том Питере в серии статей, посвященных «поискам совершенства», сообщает о том, что нужно быть по возможности ближе к покупателю. Однако не забывайте, что покупателя вы можете оценить только приблизительно, в то время как одного человека вы заведомо знаете очень хорошо — себя самого. Будьте ближе не к абстрактному покупателю, а к самому себе. Производите продукты для себя и продавайте их тоже как бы себе. Это позволит вам обойтись без всяких предположений.

Начиная свое Дело, вы захотите предложить какой-нибудь новый товар или новую услугу, а ресурсы у вас будут ограничены.

sklad-chita.com

Не спешите. У вас много времени. *Если* вы поторопитесь высказать свое пред/южение и попытаетесь произнести при этом как можно больше слов, скорее всего, вы только вызовете недоверие у покупателей. Не делайте ошибки, считая, будто у вас один-единственный шанс пробиться к клиенту. Не пытайтесь на каждой упаковке, в каждом рекламном объявлении рассказать все-все-все. Лучше действовать так, словно у вас впереди долгая, обстоятельная беседа с покупателем. Пусть в ваших объявлениях будет дружеская откровенность. Напишите текст, проникнутый благорасположением. Возможно, ваша первая продажа состоится не слишком скоро, зато она будет не последней. Не ломитесь в двери клиентов с отвагой на лице. Пусть клиенты сами найдут вас.

Вам надо воззвать к разуму и здравому смыслу ваших будущих покупателей. Начните со скромных, но впечатляющих шажков. Уместны крохотные объявления в профильных журналах, со вкусом сделанная этикетка на бутылке с салатной заправкой, простой и откровенный текст на ярлыке, хороший проспект. Полезный продукт не так уж трудно продать. Начинайте без спешки, и пусть покупатели придут к вам сами. Они любят открывать для себя новые вещи. Они замечают их сразу и рассказывают всему городу. Огромные плакаты, развешанные рекламными агентствами, наверное, для чего-то хороши, но покупатели отлично знают: ничто так не способствует торговле, как вовремя сказанное слово.

Бена Коэна и Джерри Гринфилда, разумеется, пытались обойти конкуренты, но у Бена и Джерри была своя, вполне оригинальная идея: мороженое высшего качества. Бен и Джерри придумали свою упаковку сами: надпись сделана как бы от руки, сбоку изображена корова, на крышке — лица самих Бена и Джерри, а внутри — прекрасное вермонтское мороженое. Реальные

skladchina.com

люди, продающие реальное мороженое, изготовленное из натуральных продуктов, — вот в чем смысл упаковки.

Smith & Hawken — это торговая компания, которая рассылает своим возможным клиентам непрошеные ими каталоги. Когда вы начинаете такое Дело, первое, что вам нужно изучить, — списки адресов или рассылочные ведомости, которые уже существуют в избранной вами сфере торговли. Обычно новые компании рассылают каталоги по адресам, которые содержатся в 25, 50, иногда даже 100 различных ведомостях, — а это от 125 до 500 тысяч фамилий. Результаты анализируются, и те списки, рассылка по которым дала хоть какой-то результат, сводятся в еще более обширные рассылочные ведомости. Это, так сказать, наука прямого изучения рынка. Благодаря такой деятельности по стране разлетаются ежегодно 40 миллиардов почтовых отправлений — всевозможные каталоги, проспекты и брошюры, которые выкидываются в ту же минуту, когда их вынимают из почтового ящика.

Smith & Hawken решила, что первые четыре года будет вести себя скромно. Мы помещали маленькие объявления в журналах, посвященных огородничеству и садоводству, а также в изданиях, на которые, как мы выяснили, подписываются многие домовладельцы.

О каталогах я знал только одно: те, что я видел, мне не нравились. Я всегда недолюбливал каталоги, которые вселяют в меня чувство, будто моя жизнь будет ущербной и неполной, если я не куплю электронный датчик для уличного почтового ящика, или разукрашенные шейкеры для взбивания коктейлей, или высокочастотное устройство для отпугивания грызунов. Каталоги слишком часто обращались ко мне как к человеку, чьи желания намного выше умственного развития. Мне никогда не нравились

skladchina.com

уловки типа «скидка только для вас» или подарочные сюрпризы, якобы бесплатно прилагаемые к заказанному товару, и уж совсем раздражали великолепные фотографии: они настолько утрированы, что товар заранее кажется безвкусным и кричащим. И в довершение всего как только вы звоните по телефону, чтобы сделать заказ, то сразу нарываетесь на клерка, который абсолютно ничего не знает об интересующем вас товаре. Короче, все эти каталоги сделаны для потребителя, а не для покупателя.

Первой задачей для Smith & Hawken было понять, как вести себя в этом «дивном новом мире» розничной торговли. Ответ оказался на удивление простым. Нам надо издать каталог, по которому нам самим захотелось бы что-нибудь купить. Мы не будем использовать цветные иллюстрации (во всяком случае поначалу), не будем посещать семинары на тему «Как заработать миллион на почтовых заказах», не будем нанимать консультантов, не будем читать статьи в журналах по торговле, а также рассылать опросные листы, заказывать круглосуточную линию телефонной связи за счет компании и нанимать дизайнера для нашего каталога. Как выразился один мой друг, наш план, возможно, был не из самых умных, но в нем по крайней мере прослеживались последовательность и упорство.

Первая партия каталогов была не слишком большой — мы разослали 497 экземпляров, по которым впоследствии получили 283 заказа. Список рос не слишком быстро, поскольку мы добавляли к нему только тех, кто сделал у нас покупки или обратился к нам с запросом. Наши объявления мало-помалу откладывались в памяти людей. Объявлений не стало намного больше, но постоянство, с которым они появлялись в журналах, указывало на то, что мы еще в Деле, еще крутимся. Люди начинали спрашивать себя: «Интересно все-таки, что же это за инструменты?»

sklanchina.com

Медленно, очень медленно рос список, и столь же медленно росли наши доходы. Это был очень небыстрый процесс, однако тем временем наша компания обретала стабильность и завоевывала доверие клиентов.

Через четыре года в нашем досье значилось уже более 200 тысяч фамилий. Да, мы вели себя не слишком напористо, но тем не менее множество людей слышали или читали о нас, так что мы не были совсем уж неизвестной компанией. Постепенно публика приняла наши каталоги, и дела пошли в гору. Спустя еще год Brookstone (тогда уже подразделение Quaker Oats) распространила в торговом мире слух, будто она собирается выпустить свой каталог, который оставит от нашего лишь вмятину в асфальте. Почему бы и нет? Brookstone занималась рассылкой товаров по почте уже двадцать лет, она продавала инструменты, в том числе и для садоводства. Компания сколотила профессиональную команду закупщиков и продажников, работа была поставлена безукоризненно: заказы выполнялись с поразительной скоростью. По нашим оценкам, у них было 400 тысяч, у нас — 25 тысяч почтовых заказчиков. Мы пахали и копались в грязи, теперь они могут явиться на готовенькое, забрать приз и уйти. Мы ощущали себя подсадной уткой.

Каталог Brookstone был испробован под тремя разными названиями, компания разослала его миллиону предполагаемых клиентов. Не сработало. Brookstone не получила пропуск на рынок. Усердие, опыт и деньги решают многое, но не все. В начале этой книги я писал, что не имею ни малейшего намерения рассказать вам, как надо «убивать» конкурентов, потому что идея быстрого обогащения таким способом неверна в принципе. «Убийство» конкурента никоим образом не способствует росту вашего собственного Дела.

sklad-chtiva.com

Ни одна компания не имела лучших возможностей выйти на рынок, чем L. L. Bean из Фрипорта. Производя отличные товары и услуги, они сумели правильно использовать психологический климат второй половины семидесятых годов: люди наконец-то обратили внимание на свою физическую форму, и компания стала поставлять им удобную спортивную одежду — а заодно и не только спортивную. L. L. Bean стала повелительницей вкусов целого поколения. Компания могла бы и дальше разрабатывать золотую жилу, но ее руководители сделали мудрый выбор: они решили остаться самими собой, сознательно приостановив рост на два года и резко сузив ассортимент, ограничившись производством спортивной одежды для занятий на открытом воздухе. Успех не вскружил им голову; в компании считают, что эта осторожная политика их спасла.

И все-таки в одной мелочи L. L. Bean изменила себе. Одежда компании всегда отличалась внутренними, не бросающимися в глаза этикетками, и вдруг на джинсах и наручных часах этикетка появилась снаружи. Я не имею сведений, касающихся объема продаж этой компании (L. L. Bean — закрытое акционерное общество), и не знаю, пользовались ли успехом эти товары. Но, обсуждая с друзьями джинсы L. L. Bean, мы пришли к выводу, что компания в какой-то мере нарушила неписаное соглашение с клиентами: выставленный напоказ лейбл выглядел вызывающе.

Компания Patagonia по-прежнему хорошо чувствует себя на рынке — во многом благодаря остроумной и абсолютно точной, составленной с юмором и элементами игры рекламе. Я приведу отрывок, посвященный одежде для путешественников; текст написан Норой Галлахер и Айвоном Чойнардом.

«Одежда всегда была настоящим бедствием для путешественников. Из-за сверкающей синтетики и загадочного трикотажа

sklad-chtiva.com

честных путешественников то и дело награждали ужасным прозвищем "турист". Чтобы избежать подозрений и не подмочить репутации, люди шли на немыслимые ухищрения и все равно, появившись в иностранном отеле, обликом своим напоминали старую тряпку, которую кошка вытащила из-под дивана. В мятых оксфордских рубашках, тяжелых жарких джинсах и пропитанных потом, некогда ярких спортивных куртках путешественники выглядели неважно, а чувствовали себя еще хуже. А если путь их лежал в края, расположенные к югу от Сан-Франциско или к западу от Гавайских островов, то они заранее знали, что, растрепанные и всклокоченные, они будут изнемогать от зноя уже после второй чашки утреннего чая.

Мы предлагаем рубашки для мужчин и женщин. Брюки. Юбки с разрезами, которые не оскорбят чужеземного вкуса. Наши кожаные пояса с кармашком для денег надежно сохранят вашу наличность в любой обстановке — в толпе, где снуют карманники, в странах с бушующей инфляцией и даже в отелях, где не принимают кредитные карточки American Express. И еще мы придумали спортивный пиджак под названием Travel Tweed, в котором вы можете путешествовать где угодно, не рискуя потерять свое доброе имя.

Представьте: вы плывете на яхте вокруг света или взбираетесь на Эверест, зная, что в самом конце путешествия вам предстоит нанести визит в Королевский яхт-клуб Новой Зеландии или того круче — в посольство. Мы предлагаем пиджак, который годится и на такой случай: его не поразит плесень и не побьет моль. Как только вы извлечете его из походного мешка, так сразу можете и надевать: складок не будет!

Этот безупречный классический пиджак — лучшее из того, что может предложить Patagonia: практичная одежда, пригодная

sklachina.com

и для катания по улице в паланкине, и для визита во дворец. Другие производители тоже пытались выпускать немнущуюся спортивную одежду, но она получалась слишком уж безобразной.

Мы искали по всему миру подходящий материал и наконец остановились на японском натуральном твиде с добавкой полиэфирного волокна. Эта ткань совсем не походит на обычный полиэфир — она мягка на ощупь и, как положено настоящему твиду, окрашена в благородный коричневый цвет, который прекрасно сочетается с рубашкой хаки и голубыми джинсами.

Подкладка пиджака Travel Tweed выполнена из прочного нейлона. Он практически не изнашивается, ткань невозможно порвать ни в каяке, ни в бомбейском такси. Внутренние карманы достаточно вместительны, чтобы в них можно было спрятать географические карты и паспорта; мы не забыли и о нагрудном кармане. Боковые карманы с клапанами настолько велики, что в них вполне можно засунуть сжатые в кулаки руки, когда вы обдумываете только что подписанный международный договор или сидите за стойкой перед стаканом джина с тоником.

Инструкция по складыванию пиджака (без нее вам не оценить всех достоинств вашей обновки) вшита во внутренний карман, так что ее невозможно потерять в дороге. Чтобы пиджак не испачкался среди остального багажа, к нему прилагается прочный чехол (38 x 38 x 2,5 сантиметра). Мы не гарантируем, что после дороги пиджак окажется без единой морщинки, но вам достаточно повесить его в ванной комнате, пока вы принимаете душ, — и складки исчезнут. Только сухая чистка».

Надеюсь, что длинная цитата вам не наскучила. С первой же фразы компания устанавливает своеобразную связь с читателем — вероятным покупателем, которая не исчезает до самого конца.

skladchina.com

Чем изощреннее становится реклама, тем искуснее мы распознаем подделки. Случается, правда, что мы покупаем барахло, однако с надеждой, что оно принесет нам хоть какую-то пользу, иначе мы не полезли бы за кошельком.

Итак, вы новоиспеченный бизнесмен. Постарайтесь быть искренним, представляя рынку свой товар. Бесчисленное множество бездарных, фальшивых, глупых рекламных объявлений в каком-то смысле только на благо честному деловому человеку. Правдивые, достоверные объявления воспринимаются как свежий ветер: мы немедленно чувствуем их подлинность и силу. В конце концов, завоевать расположение очень легко. Что для этого надо сделать? Выйти к покупателю и честно сказать ему, что бы *вам* хотелось знать о нем.

Поскольку вы начинающий бизнесмен и ваше Дело еще не получило размаха, у вас нет иного рычага воздействия на публику, кроме правды. Я говорю не об уловках — мол, коль скоро мы маленькие и держимся сзади, нам приходится стараться вдвое больше, — а о честном рассказе, об особенностях ваших продуктов и услуг, о том, чем они хороши. В шумном мире рекламного бахвальства чистый и ясный голос правды легко различим.

Чтобы яснее понять, как честные сообщения воздействуют на рынок, полезно обратиться к теории информации, где есть такое понятие: отношение «сигнал/помеха» («сигнал/шум»). Так вот, «шум» — это 95 миллиардов долларов, которые тратятся на рекламу и продвижение товаров на рынок. Можно провести прямую аналогию с гулом большого города, который мы не замечаем — из чувства самосохранения. А «сигнал» — это чистый тон правды, который звучит на рынке столь же явственно, как сирена «скорой помощи».

skladchina.com

Рынок — это поток информации, который непрестанно вливается в ваше Дело. Как только вы начинаете чувствовать этот поток и понимать его язык — ваше Дело родилось. Вы определите сразу: наступил момент, которого вы так долго ждали. Ощущения — словно при полете на планере или дельтаплане, а может, во время прыжка с трамплина: кажется, будто тело стало невесомым. Бизнес — не спорт, но чувство, о котором я говорю, рождается не в голове, а где-то в области желудка. Оказавшись со своим Делом в стихии рынка, вы, подобно гребцу в лодке, неизбежно почувствуете тихую силу потока, который вас влечет. Начиная наш бизнес в Erewhon, мы казались себе на первых порах ярмарочными фиглярами: наши продукты питания были настолько непривычными, что клиенты не могли выговорить и половины названий. К нам относились с подозрением, от насмешек спасу не было. Водитель грузовика, который доставил партию проса, спросил, кто же будет есть этот птичий корм.

Люди, начинающие новое Дело, слишком часто озабочены одной идеей: как найти «нишу» для своего товара в сложившемся рынке. Но если вы собираетесь производить совершенно новый продукт, то рынок для него надо создавать. На сей раз вы не конкурируете с кем-то, а пытаетесь преодолеть инерцию рынка. Одно дело — выйти на рынок с новым сортом мороженого, совсем другое — предложить нечто вместо мороженого. Пусть в обоих случаях продукты будут наилучшего качества; с уверенностью можно сказать, что производитель традиционного мороженого окажется в более выгодном положении.

Опять вспоминаю свой Erewhon. Мы поняли, что оказались на волне, уже в 1970 году, когда магазины натуральных продуктов стали открываться один за другим — насколько хватало продавцов. К тому времени мы занимались не только розничной,

sklad-chtiva.com

но и оптовой торговлей и открывали по сотне новых счетов в месяц. Перепродажа товаров расширялась, число новых клиентов росло в геометрической прогрессии. В сущности, многие новые магазины были открыты нашими бывшими клиентами.

Компания Smith & Hawken стартовала в 1980 году с шикарным объемом продаж — аж 40 тысяч долларов. Само собой, нас просто не заметили. Но как только Дело начало расти, мы поняли, что скоро исчерпаем наш предполагаемый резерв покупателей — я имею в виду садовников, которые восхищались нашими инструментами и прочими товарами, имеющими отношение к их любимому занятию. Таких садовников оказалось не так уж и много. Чтобы расти дальше, необходимо было расширить круг покупателей, но таким образом, чтобы не потерять ни уже найденных клиентов, ни собственного лица.

Когда объем продаж достиг двух миллионов долларов, нам уже мерещилось, что счастье близко — вот-вот мы выйдем на столбовую дорогу рынка. Но тут началась бешеная атака конкурентов. Сначала на нас напала одна компания, потом сразу восемь, и случилось это буквально в одночасье. Некоторые из компаний-конкурентов имели значительный капитал и солидный опыт. В течение следующих полутора лет на наших клиентов обрушилась лавина садового инвентаря: копии, копии, бесчисленные копии наших инструментов. Покупатели пребывали в полном замешательстве: кто же у кого копирует?

Smith & Hawken предприняла несколько решительных шагов. Мы снизили цены, хотя из-за падения курса доллара издержки росли, и утроили число рассылаемых каталогов. В течение двух следующих лет объем продаж вырос сначала до 4 миллионов, а потом достиг почти 10 миллионов долларов. Снижая цены, мы давали понять публике, что Smith & Hawken ориентируется

skibachna.com

на подлинные ценности. И рынок принял решение: наша компания — безусловный лидер в своей отрасли.

Шаги, которые мы сделали, сами по себе не привели к перелому. Если бы мы не были лучшей компанией в своей «нише», если бы не предложили лучший, чем у других, выбор товаров, если бы не совершенствовали систему обработки информации и контроля за исполнением заказов, если бы, наконец, у нас не было к тому времени достаточно капитала, мы не смогли бы принять столь серьезных решений. Но после трех-четырех лет тяжкой работы мы наконец-то осознали, что обретаем свободу. Мы вышли на фарватер рыночного потока.

skladchina.com

Глава 10

Если вы клиент, то вы уже компания

Миссис Грин покупает у нас какую-нибудь штуковину, а спустя полгода возвращает ее и требует свои деньги назад. Новая политика: «Любой товар может быть возвращен в течение тридцати дней после продажи». Мистер Джонс приносит нечто невообразимое, заявляет, что купил это у вас двадцать дней назад, и тоже требует вернуть деньги. Однако вы точно знаете, что это «невообразимое» на днях продавалось на дешевой распродаже в нескольких кварталах от вас. Закрадывается подозрение, что мистер Джонс купил это там, а теперь требует от вас возмещения полной стоимости. Новая политика: «Любой товар может быть возвращен в течение тридцати дней после продажи при наличии чека магазина». Джон Доу возвращает вам некий предмет, который выглядит так, словно выпал на ходу из автомобиля, и пользоваться им решительно невозможно. Новая политика: «Поврежденный товар можно обменять в течение тридцати дней после продажи при наличии чека магазина и при условии, что дефект возник по вине изготовителя». Миссис Уайт заказывает товар и просит доставить его в загородный дом. Три недели спустя товар возвращается к вам в совершенно неузнаваемом виде. Заказчица требует деньги назад. Шофер грузовика заявляет, что покупательница написала в накладной «товар прибыл в хорошем состоянии», а значит, он, шофер, тут ни при чем и выплачивать страховое

skliachina.com

возмещение не собирается. Новая политика: «Товар покину/i магазин в отличном состоянии и не может быть возвращен без особого разрешения независимо от причины. Мы категорически отказываемся отвечать за любой ущерб, нанесенный нашему товару, в какой бы форме он ни был произведен, во время нахождения груза в пути. Всякая попытка возврата товара встретит отказ с нашей стороны. Вам будет предъявлен счет, включающий стоимость ремонта и запасных частей, а также транспортные издержки».

Последняя «новая политика» — вовсе не шутка. Такое уведомление пришло в нашу контору вместе со шкафами для каталогов (общей стоимостью 17 тысяч долларов). Совершенно очевидно, что у владельцев мебельной фабрики уже возникали проблемы, связанные с порчей товара при перевозке, но я сомневаюсь в мудрости составленной ими листовки. Лучше бы они написали: «Перед отгрузкой мы тщательно проверили шкафы и убедились, что все они в прекрасном состоянии. Если шкафы пришли к вам испорченными, значит что-то случилось при перевозке. Позвоните нам. Мы поможем вам составить иск перевозчику. Убедитесь, что накладные заполнены правильно: в этом случае, если проблема и возникнет, ее легче будет решить. Благодарим вас за то, что вы остановили свой выбор именно на наших шкафах. Всегда к вашим услугам».

Мы постоянно слышим: «Сначала покупатель — потом продавец», «Клиент всегда прав», «Будьте ближе к вашим клиентам». Это хорошие лозунги, но лозунг и дело — совсем не одно и то же. Если на стене висит плакат с умными словами, то это еще не значит, будто вас хорошо обслужат. Качество услуг зависит от взглядов, жизненной позиции и этики основателей компании, ее владельцев, менеджеров — словом, всех, вплоть до последнего

skladchina.com

сотрудника. Девиз на стене будет исполняться только в том случае, если он отражает убеждения человека, руководящего предприятием. В вашем случае — ваши личные убеждения.

В Северной Америке очень мало компаний, где к клиенту относятся так, как он этого заслуживает. Обычно руководство компании видит в нем чужака — и ведет себя соответственно. Прежде всего это относится к большим корпорациям и крупным предприятиям розничной торговли. У бизнесменов есть мощный набор средств для предотвращения мошенничества, обмана, злоупотреблений со стороны клиентов и поставщиков. Они тщательно разработали процедуры, позволяющие избежать любых неприятностей, справиться с неожиданностями, если дело пойдет наперекосяк. Между тем, смею заметить, в американском бизнесе почти всё наперекосяк. Никакая другая развитая страна не позволяет себе столь скудную заботу о клиентах.

Наплевательское отношение к клиентам присуще не только крупным корпорациям. Неподалеку от нашего офиса есть небольшая лавочка, где продают деликатесы. Над прилавком там висит позорное клише американской торговли: «Мы оставляем за собой право отказать в обслуживании любому клиенту». Где-то еще топчет землю, а может, лежит уже в могиле юрист, придумавший эту грозную фразу. О да, мы можем гордиться: американский бизнес оставил за собой не только это право, но также право отказать в обслуживании *всем сразу*. Зачем мелочиться?

Впрочем, подобно тому как рыночный «шум» дает возможность обратиться к клиентам с тихим разумным посланием, так и чужое плохое обслуживание — подарок для вас. Деградация этики обслуживания в Америке способствует процветанию малого бизнеса, и не только процветанию, но и развитию его особой культуры. Именно она привлекает потребителей, именно

sklad-chtiva.com

в культуре обслуживания — разница между малым предприятием и, предположим, магазином, входящим в общенациональную розничную сеть.

Карл Шмитт из UNB любит посмеяться над тем, что он называет «продуктизацией» банковского дела в последние годы. Да, банки все чаще и чаще предлагают новые финансовые продукты, а Карл Шмитт и его сотрудники держатся в стороне, зато возмещают отсутствие новых финансовых услуг высокой культурой обслуживания. Они взяли на вооружение эти принципы много лет назад, задолго до того, как школа бизнеса при университете штата Виргиния провела исследование, показавшее, что среди полезных улучшений банковского дела клиенты отводят новым продуктам последнее место. А на первом — уровень обслуживания. Но, по правде говоря, это ясно каждому без научных исследований.

В своем Деле с первых же шагов надо руководствоваться во взаимоотношениях с клиентами элементарной, общепринятой этикой, даже если это обернется некоторыми денежными потерями. По мере роста Дела вам придется прикладывать все больше стараний, чтобы сохранить качество обслуживания и не потерять достоинства компании.

Не важно, чем вы занимаетесь — производством, выращиванием деревьев, торговлей, — в любом случае вы на службе у ваших клиентов. Выкиньте из головы традиционное, повторенное во всех учебниках разделение экономики на производство товаров и производство услуг. Представьте себе обслуживание как заключительную стадию производства, которое не может считаться завершенным, пока клиент не получил того, что ему нужно. В Springfield Remanufacturing Center дело поставлено таким образом: сотрудник, допустивший серьезную ошибку,

sklad-china.com

немедленно отправляется в командировку, чтобы исправить оплошность на месте. Он учится на собственном опыте, а вернувшись, рассказывает о результатах коллегам. Что же до клиентов, то им остается только поражаться уровню обслуживания, которого они никак не ожидали.

Поскольку Smith & Hawken продает товары по каталогам, из наших взаимоотношений с клиен тами исключена такая фигура, как посредник. И это большое удобство: в уравнении на одну переменную меньше. Но в то же время между нами и покупателями неизбежна большая дистанция. Клиен ты не знают нас лично — они знают только наше обслуживание. Мы очень быстро поняли это и решили компенсировать неудобство, причем с избытком — ведь мы понятия не имеем, что́ испытывает клиент, находящийся за три тысячи миль от нас, когда получает заказ.

Мы придумали несколько «директив» для самих себя. Эти простые фразы — своеобразный этический кодекс нашей компании. «Директивы» очень помогли нам, когда мы росли, да, впрочем, и сейчас помогают. Может быть, мы не совсем обычная компания. Целевые установки, протоколы заседаний, проповеди начальства — все это не для нас. Шумных веселых бездельников у нас в штате тоже нет. Мы нанимаем только тех, кого считаем своими единомышленниками. Трудно научить человека быть внимательным к другим, помогать клиентам и проявлять о них заботу, если этот человек по природе своей нелюдим или пустомеля.

Мы уселись за стол, чтобы сформулировать наши «директивы», перечитали фразы, выписанные на отдельном листке, — и страшно удивились. «Директивы» говорили больше о нашем отношении к самим себе, нежели к клиентам. Клиент — главное лицо? Нет, не совсем. На первом месте — сотрудник компании. То, как он обращается с клиентами, есть отражение того, как

sklad-chtiva.com

с ним обращаются его работодатели. Сотрудники не будут заботиться о клиентах, коль скоро их собственное начальство с ними не в ладах. Если отношениям между руководством компании и ее сотрудниками нельзя поставить знак плюс, то между компанией и клиентами обязательно сложатся отношения со знаком минус. Только отзывчивость порождает отзывчивость.

Цель компании — создать такую систему обслуживания клиентов, чтобы ваша компания стала не просто лучшей в своей области, а незабываемой.

Если вы хотите, чтобы ваша компания стала действительно безупречной, поставьте перед собой вполне конкретную, но явно недостижимую, вечно убегающую цель. Например, не оставлять без внимания *ни единого* запроса, даже если он не имеет никакого отношения к деятельности компании. Поставив такую цель, вы почти наверняка лишитесь покоя, зато перед вами откроется некоторое моральное пространство, в котором вы обретете свободу действий, широкий диапазон возможностей. Как-то нам позвонил клиент, который хотел выяснить, что ему делать с садовой деревянной скамейкой, — он нечаянно повредил ее во время сборки. Этот клиент жил за тысячу миль от нас. Мы позвонили знакомому плотнику, который жил там неподалеку, и попросили его починить скамейку бесплатно (разумеется, для клиента). Стоило ли нам это каких-нибудь денег? В конечном счете нет.

Вы сами — клиент

Руководители часто требуют, чтобы их сотрудники полностью отождествляли себя с родной компанией. Но если система обслуживания налажена хорошо, работник должен иметь право сказать (если так сложатся обстоятельства): «К черту компанию!» —

sklachina.com

без страха, что его уволят. Любой человек в компании должен иметь возможность делать все, что он считает необходимым, лишь бы вернуть утраченную симпатию расстроенного или обиженного клиента. «Сдержанное, благоразумное и целесообразное руководство» — эта формула хорошо звучит на занятиях в школе бизнеса, но на практике она означает, что облапошенный клиент уходит восвояси.

Несколько лет назад мы обратили внимание на одно из писем, которое, словно бейсбольный мяч, летало от отдела по работе с клиентами к его отправительнице и обратно. Речь шла о просроченной кредитной карточке American Express. Изучив переписку, мы поняли, что ошибка целиком на совести компании. Это была наша старая, верная покупательница, а ее заказ задержался на целых два месяца. Кошмар стал реальностью: мы — не кто-нибудь, а именно мы — одурачили нашу клиентку. Сотрудник, который обнаружил ошибку, немедленно послал покупательнице заказ бесплатно, а мы без лишних слов отнесли 90 долларов на счет убытков. С тех пор мы перестали пользоваться экспресс-почтой. Если возникает какой-либо вопрос, мы снимаем телефонную трубку. Звонок стоит не очень дорого, зато он сокращает время между возникновением проблемы и ее решением, а заодно избавляет от бумажной волокиты. То самое письмо могло лечь мне на стол, а могло и не лечь. Каждый наш сотрудник имеет полное право — нет, даже обязан — послать компанию к черту в интересах клиента.

Когда вы хотите помочь клиенту, выбросьте из головы мысли о прибыли. Если вы попали в неприятную ситуацию, если вам возвращают товар или разгневанный клиент потрясает перед вами кулаками, а вас и при этом преследует мысль об отрицательном сальдо, вряд ли вы найдете наилучшее решение проблемы.

sklabchina.com

Обслуживание хорошо только тогда, когда сам клиент осознает это. Политика компании, тщательно разработанные процедуры — все это не более чем ориентиры; они помогут достичь цели, но никогда не подменят самого пути. Когда сотрудник исчерпает все возможности сделать клиента счастливым, он должен вспомнить о своих широких полномочиях и сымпровизировать, что-нибудь придумать, изобрести — лишь бы уладить дело. Большинство работников системы обслуживания живут в страхе, что их великодушие по отношению к покупателю будет расценено начальством как глупость. Этот страх лишь душит живое, гибкое Дело.

Клиенты знать не желают о политике компании, они хотят видеть перед собой человека. Как часто вы замирали на пороге офиса, услышав фразу: «Извините, но у нас так принято!» Какой бы ни была политика компании, обслуживание должно строиться на взаимном доверии. Между тем оно слишком часто строится как раз на недоверии. Слово «политика» восходит к тому же корню, что и «полиция».

Вы — компания

Каждый работник компании разделяет с ее владельцами и достоинство, и ответственность. По крайней мере, должен разделять. Полагаю, что компании старого типа, в которых владельцами выступают только акционеры, а сотрудникам покупать акции запрещено, — это динозавры. Инициатива допуска сотрудников к участию в акционерном капитале будет исходить от представителей малого бизнеса. В нашей компании, например, есть план равномерного распределения акций среди сотрудников. Причина сугубо практическая: мы слишком ленивы,

sklad-chita.com

чтобы быть боссами. Мы, основатели компании, готовы нести ответственность за управление ею, но в то же время вовсе не желаем жесткого контроля сверху донизу, как это принято в компаниях, которыми владеет один человек.

Когда каждый сотрудник отвечает за состояние дел в компании, как если бы он был ее единоличным владельцем, отдача резко возрастает. И не опасайтесь подобострастного, раболепного отношения к клиенту — ничего подобного не произойдет. Хотя бы потому, что клиентам этого не нужно. Они ждут ясных ответов на свои вопросы — желательно от первого же человека, с которым заговорят. Никто из сотрудников не должен спрашивать у начальства разрешения быть вежливым или обходительным.

Не может быть такого, чтобы на какого-то клиента у вас не хватило времени, потому что каждый клиент — единственный и неповторимый.

Не пытайтесь измерять эффективность обслуживания производительностью труда. Вы извлекаете прибыль из товаров, а не из людей.

Когда в розничную торговлю пришла конвейерная технология (самообслуживание, десятки касс, длинные очереди, безликие продавцы), мы отчего-то увидели в этом движение и прогресс — словом, нечто современное. Чтобы массовая торговля выжила, чуть ли не принудительно стали стандартизировать всё и вся — торговую политику, методы управления, даже планировку торговых помещений. Стандарт стал краеугольным камнем эффективности. Выбор был сделан: в этом «дивном новом мире» клиенту ничего не остается делать, как только приспособиться к политике магазина, вместо того чтобы магазин приспособился к его нуждам.

sklad-chine.com

В семидесятые годы, когда наступил спад, а вместе с ним пришла инфляция, конкуренция среди крупных торговых компаний особо ужесточилась, и это привело к увольнениям, найму низкооплачиваемых работников (детей), сокращению реальной заработной платы. Когда, казалось, экономить было уже не на чем, появились новомодные изобретения, сводящие человеческий фактор к минимуму, — например, «правила поведения продавца за прилавком». Конечной целью был идеальный мир коммерции, в котором торговые сделки заключаются между машинами. Покупатель тоже рисковал превратиться в машину: у него не было ни малейшей возможности вмешаться в процесс торговли.

Такое движение в сторону от человека имеет только одно «математическое» обоснование: одна из теорем современной экономики гласит, что после того, как продукт изготовлен, производитель может добавить к его стоимости лишь ничтожно малую величину. Лучшее, что он может сделать, — это включить электрический кассовый аппарат и удалиться, чтобы не мешать сделке. На практике крупные торговые и сервисные предприятия пренебрегают личными нуждами клиентов. При этом любой, кто просит особого обслуживания, выглядит в лучшем случае странным или чрезмерно требовательным человеком. Когда к каждому клиенту относятся не как к единственной, неповторимой, исключительной личности, бизнес становится стандартным и заурядным.

Клиенты предпочитают долгосрочные отношения

Главное разочарование, которое мы испытываем от сегодняшней коммерции, заключается в том, что постоянство клиентов, их верность компании ровным счетом ничего не значат.

sklad-china.com

Сколько бы лет вы ни покупали товары в одном и том же магазине, в ваших взаимоотношениях с компанией, с людьми, которые там работают (а ведь вы еще более привязаны к этому магазину, чем они), ровным счетом ничего не изменится. Привычное однообразие — вот на чем строится политика магазина. McDonald's и знать не желает, сколько раз в жизни вы купили «биг мак», — им это абсолютно безразлично. Конечно, продавец в любом McDonald's не станет возражать, если вы вернетесь на следующее утро за новой порцией, но если вы к ним не заглянете, то придет кто-нибудь другой. Однако нам, разумным человеческим существам, единообразие не по душе. Мы не хотим, чтобы наши поступки рассматривались исключительно в рамках стандарта, более того, мы не хотим даже знать, что это за стандарт такой. Нам приятно, когда любые наши действия, пусть даже столь обыденные, как покупка товаров, накапливаясь день за днем, приводят к возникновению дружеских связей, рождают ответное доверие.

В момент купли-продажи покупатель легкораним. Он чувствителен к вам и вашим поступкам, его волнует, оказываете ли вы ему уважение. Деньги, участвующие в сделке, сами по себе обещают клиенту только одно: купив товар, он удовлетворит какие-то свои запросы. Но клиент мечтает купить не только товар, он рассчитывает и на хорошее к себе отношение. Оказываемое ему уважение вряд ли надо принимать лишь за проявление стандартной деловой этики. Я хотел бы видеть в нем самую обычную человеческую симпатию. Будучи человеком Дела, вы имеете возможность послать к черту доставший всех цинизм и, заключая с клиентом сделку, снять с него хотя бы малую часть бремени обманов и разочарований. Или же, наоборот, можете взвалить на него дополнительную ношу.

sklad-chtiva.com

Я живу в маленьком городе. У меня есть личный счет в отделении Bank of America, расположенном ниже по улице, и в тот же банк я сдаю платежные ведомости на зарплату моих сотрудников — в год около двух миллионов долларов. Но когда моя жена предъявляет к оплате чек, то операционист, прежде чем выдать деньги, проверяет остаток на нашем счете. Управляющий банком и его заместитель — замечательные люди. Я давно их знаю. Но они работают в организации, которая лишает их некоторых человеческих качеств. Банковские сотрудники зарабатывают не так уж много, они то и дело меняются и, разумеется, не могут знать всех клиентов в лицо, а если бы и знали, то, скованные жесткими правилами и инструкциями, ничего не могли бы поделать. Эти правила не лишены смысла в центральном отделении банка, расположенном в деловой части большого города, но в маленьком городке они обременительны.

Напротив банка разместился продуктовый магазин. Там отношение к клиентам совершенно другое. Я могу получить деньги по чеку в любое время дня — при этом не обязательно что-нибудь покупать. У меня ни разу не спросили удостоверения личности, даже когда я предъявил там свой первый чек. Если я забыл дома бумажник, то могу заплатить позже. В этом магазине объем продаж на квадратный фут площади гораздо выше, чем в среднем по стране. Покупатели преданы своему магазину.

Если нельзя, но очень хочется, то можно

Разрешите своим сотрудникам поступать так, как они считают нужным. Делегируйте им полномочия и ответственность. Свобода действий имеет огромное значение.

Разумеется, проводя такую политику, вы должны доверять своим сотрудникам. Если доверия нет, то, естественно, вам

sklachina.com

придется защищать свое Дело, придумывая какие-то сложные процедуры. Между тем никакие процедуры не оградят Дело от неприятностей — они лишь заключат его в герметичный кокон.

Работа не закончена, пока она не проверена

Если работа на 99 процентов свободна от ошибок, то теоретически и последний процент можно уменьшить вдесятеро, если сделать ее дважды или перепроверить. Может показаться, что это обойдется слишком дорого, а возможность ошибки снизится всего на доли процента и, значит, игра не стоит свеч, но я так не считаю. Smith & Hawken обрабатывает от одной до двух тысяч заказов в день. Работы хватает, мы просто завалены ею, и вряд ли можно ожидать, что в результаты не вкрадутся ошибки. Если мы не встроим в наш рабочий механизм некоторую избыточность, то разбираться в ошибках придется нашим клиентам, а они вряд ли будут снисходительны.

Сделайте работу один раз - причем сами

Это утверждение, на первый взгляд, полностью противоречит предыдущему, но только на первый взгляд. Поясню на примере. Звонит наша клиентка и говорит: «Я не получила карандаша к моему маркеру для цветов». Она права: карандаш должен быть приложен к маркеру. Сотрудник, ответивший на звонок, идет на склад, берет карандаш, кладет его в конверт и надписывает адрес. Насколько возможно — а, как правило, это возможно, — с конкретной задачей справляется один человек: начав какое-то дело, он его и заканчивает. Мы стараемся не создавать цепочек наемных работников, которые только тем и занимаются, что передают вверх-вниз инструкции и указания. У нас организация горизонтального типа. Каждый сотрудник, используя свои

sklad-chita.com

умения, выполняет разнообразные работы. Мы стараемся, чтобы никто не передавал своих обязанностей другому, и поощряем объединение усилий. Может, это и не дает большого эффекта, зато делает работу значительно интереснее.

Когда сомневаетесь — спрашивайте. Когда не сомневаетесь - тоже спрашивайте

И эта «директива», казалось бы, полностью противоречит тому, о чем я только что писал. На самом деле смысл ее вот в чем: если работник не очень понимает, что от него требуется, мы ни в коем случае не идем на обман клиента и не делаем вид, будто все идет нормально. Наши покупатели задают компании тьму вопросов, многие из которых ставят нас в тупик. Мы, со своей стороны, полны решимости найти ответ на каждый вопрос и, если поначалу чего-то не знаем, стараемся разобраться. Более тонкая материя — вторая часть «директивы»: «Когда не сомневаетесь — тоже спрашивайте». Мы компания, которая постоянно учится на практике, поэтому нам тоже свойственно задавать вопросы. Люди не любят подчинения, им нравится работать в атмосфере сотрудничества. Такую атмосферу невозможно создать, если кто-то изображает из себя эксперта мирового класса, который в одиночку владеет жизненно важной информацией и делится ею, только когда захочет.

Если вы не сомневаетесь, возможно, вы обманываете самого себя.

Ошибка — это на самом деле не ошибка, а счастливая возможность улучшить работу компании

Новые возможности появляются на каждом шагу. Их порождают хаос рынка, ваша собственная неуверенность. Даже путаница и неразбериха порой открывают новые возможности.

sklad-chita.com

Ошибочным считают обычно то решение, в результате которого что-то ожидаемое так и не происходит. Непредсказуемое — это провал между ожидаемым и реальным. Непредсказуемое — лучшая зацепка при восхождении на гору реальности, ибо только то, что идет не так, «как надо», позволяет оценить, что же все-таки происходит с вашим Делом. Деловые люди почти всегда ликуют, когда все идет как следует, а как только что-то не ладится, предаются горю, считая, что сбились с правильного пути. В тот же грех впадают и авторы бизнес-литературы, бешено боготворя преуспевших людей. Но ошибки в вашем Деле — ваши собственные или чьи-то еще — открывают самый короткий путь к продуктам высокого качества, снижению издержек производства, новым идеям, лучшему обслуживанию. Долго ли Форд игнорировал тот факт, что на его заводе то и дело взрываются бензобаки? А в наши дни — долго ли в компании IBM будут игнорировать тог факт, что клавиатура их персональных компьютеров неудобна, не позволяет работать быстро и затрудняет работу с серьезным текстовым процессором?

В нашем отделе отгрузки нормальным процентом ошибок всегда считался один процент (это значит, что из каждой сотни заказов один отправлялся по неверному адресу или был неправильно укомплектован). Цифра может показаться высокой, но для нашей сферы деятельности она в пределах нормы. Вполне приемлемый процент, однако нам он казался абсолютно неприемлемым. Чтобы добиться перемен, мы взяли обыкновенную кастрюлю и придумали для нее новое применение.

Мы подсчитали: исправление каждой ошибки, связанной с отгрузкой товара, обходится в десять долларов, и бог знает, во что выливаются косвенные издержки. Плюс ко всему — неполученная прибыль. Один процент от К) долларов — это десять

sklad-chita.com

центов; столько мы и откладывали в кастрюлю по выполнении каждого заказа. Если совершается ошибка, мы вынимаем из кастрюли 10 долларов. Как только коэффициент ошибок снижается, разница извлекается из кастрюли и мы делим деньги между упаковщиками. Как правило, в отделе отгрузки высокая текучка, упаковщики долго не работают на одном месте и обычно не участвуют в прибылях. Нам хотелось сократить текучку — тут-то и сработала кастрюля. Как только упаковщики начинали работать лучше, они сразу же получали прибавку к заработку — коэффициент ошибок уменьшился в пять раз.

Но все равно — нам есть еще над чем работать.

Последняя деталь, касающаяся обслуживания клиентов и жизненно важная для Дела. Не может быть хорошего обслуживания без хороших товаров. Плохие товары клиенты, как правило, возвращают, и наша позиция такова: если товар по какой-то причине или вовсе без причины не нравится, его можно в любой момент вернуть, чтобы получить взамен другой товар либо денежное возмещение. Самое большее, что мы можем сделать для экономии, — это продавать товары только высшего качества. Если затраты на замену настолько велики, что нам придется прикрыть Дело, — что ж, мы прикроем его. Безоговорочный прием возвращаемых товаров — это лакмусовая бумажка, по которой можно судить о качестве продукции. Скупость некоторых компаний и строгие ограничения, накладываемые ими на возврат, имеют свои причины, разгадать которые не так уж сложно: товары этих компаний оставляют желать лучшего.

Ну, а что клиенты? Каковы их обязанности? Хорошей компании нужны хорошие, внимательные клиенты, которые будут разговаривать с вами, писать письма, критиковать и хвалить вашу

skladchina.com

продукцию. В мире нет ничего более демократичного, чем экономика, но подобно тому, как демократия мертва без активных избирателей, так и экономика мертва без активных покупателей. Ваше Дело зачахнет без надежной обратной связи с клиентами. Попробуйте поменяться с клиентом местами, подумайте о том, каким бы вы хотели видеть своего клиента, а затем попытайтесь создать такое Дело, которое привлечет именно этого клиента.

Вот несколько соображений на тему «Как быть хорошим клиентом».

1. **Жалуйтесь.** Если вы не пожалуетесь, то кто же? У вас это отнимет одну минуту, вам станет легче, компания тоже только выиграет.

2. **Воздавайте должное.** Похвала столь же важна, сколь и критика. Она побуждает вознаграждать творческую вдумчивую работу сотрудников.

3. **Четко формулируйте мысли.** Вы знаете, чего хотите, а компания, скорее всего, не знает. Будьте предельно точны, высказывая пожелания, говорите просто и ясно.

4. **Требуйте быстрого обслуживания.** Для медленного обслуживания в наши дни нет никаких оправданий. Современная техника позволяет любой компании обработать заказ или дать ответ в течение двадцати четырех часов. Не верьте, если вас будут уверять в чем-то ином.

5. **Будьте активны и мобильны.** Если что-то идет не так, сразу поднимай те тревогу. Не ждите четыре месяца. Чем больше пройдет времени, тем труднее будет компании поверить вам.

skladchina.com

6. **Будьте добры и снисходительны.** Когда вы дозвонитесь до компании, не забывайте, что на другом конце провода — такой же человек, как и вы. Пусть ему будет приятно помочь вам. Но если из этого ничего не получается...

7. **Будьте упорны.** Если необходимо, добивайтесь встречи с руководством. Не помогло — идите еще выше. Во многих компаниях наверху понятия не имеют, какой бедлам творится внизу.

Когда-то я написал статью про обслуживание клиентов, а затем добавил к ней небольшой материал о том, что такое «хороший клиент». Статья имела большой резонанс. Это меня, конечно, порадовало, но, честно говоря, интереснее всего была молчаливая реакция на приложение — копий никто не запросил. Наверное, компании так и не поняли, что́ я хотел сказать: не может быть хорошего обслуживания без надежной, порой болезненно ощутимой обратной связи с клиентами, без критики, которая как раз и стимулирует хорошее обслуживание.

skladchina.com

Глава 11

Хорошая компания — в хорошей компании

Когда я работал на ферме, мы пасли скот, или, в определенном смысле, управляли стадом. У нас были земельные угодья, и поэтому можно сказать, что мы управляли землей. Однако меня забавляет — нет, пожалуй, тревожит, — когда речь заходит об управлении людьми. Людьми управлять нельзя — с ними можно работать. Чтобы ваше Дело процветало, необходимо в полной мере заботиться о своих сотрудниках. Я имею в виду не повседневные взаимоотношения, даже не ответственность, которая лежит на вас как на руководителе, а великую радость человеческого общения. Именно так ваше Дело может вознаградить вас, и тем печальнее, что многие компании, большие и малые, терпят неудачу только из-за того, что их руководителям не удалось наладить отношений с собственными сотрудниками.

Когда люди честно рассказывают вам о своей жизни, вы довольно быстро начинаете понимать, что очень часто они не удовлетворены своим местом работы или, скорее, самой работой, но еще чаще — взаимоотношениями с руководством. Почему так много людей хотят начать собственное Дело? Далеко не всегда потому, что их соблазняет бизнес сам по себе. Есть и более распространенная причина: желание вырваться из тисков рутины. Что ж, если вы деловой человек, то и ваших силах создать на своем

skladchina.com

предприятии атмосферу, которую никто не назовет удушающей или тягостной.

Даже в самых косных корпорациях руководство все же представляет себе, пусть и смутно, насколько их сотрудники недовольны работой и стремятся к независимости. Но любые усилия изменить что-то, вводя очередные бюрократические правила, ничего не дают: благодаря этим правилам руководители еще сильнее укрепляются в своих заблуждениях, а компания продолжает разваливаться. В больших корпорациях ныне весьма популярны высокоумные программы по «организационному развитию», относящиеся скорее к сфере идеологии, нежели культуры. Примером может служить Pacific Bell, дочерняя компания AT&T. Pacific Bell тратит около 60 миллионов долларов в год на то, что один из сотрудников назвал «гардеробом для мозгов». Тысячи работников регулярно посещают двухдневные семинары, где их обучают «ви́дению конечного результата» (постановке целей), «прокладыванию путей в будущее» (планированию) и «регулированию отношений» (составлению договоров). Весь этот набор объединен под общим названием «Совершенствование руководства». (Наверное, без натяжки можно сказать, что не было еще случая в мировой истории, чтобы сто́ящий руководитель вышел из недр какого-нибудь семинара; впрочем, полагаю, справедливо и обратное: ни одному руководителю не удалось создать сто́ящего семинара.)

На этих семинарах сотрудникам сообщают о различных моделях поведения, им рассказывают, что индивидуумы и компании должны «искать, находить и использовать свободу для улучшения исполняемой работы в целях достижения более высокого уровня совершенства» и в таком случае они «завоюют больше пространства для приложения своих сил».

sklad-china.com

Сравните эту абракадабру, именуемую «корпоративной философией», с тем, что делается в фирме Esprit. Сотрудники Esprit бесплатно посещают курсы иностранных языков и аэробики, учатся ходить на каяках. Все получают дотации на обеды. Компания оплачивает половину стоимости билета на всякое культурное мероприятие. В Esprit поощряется создание творческой атмосферы, более того — творческой среды. Там никому не приходит в голову заставлять людей выслушивать пустые слова, которыми забивают мозги работников в Pacific Bell: «Творческие способности — это ключевой капитал человека, и индивидуумы, равно как компании, должны стремиться достичь и обязательно достигнут более высоких уровней исполнительского мастерства и, соответственно, более высоких уровней стандартов совершенства, по мере того как они обретают свободу и получают возможность проявлять свои творческие способности в контексте ясно понятых и принятых ими целей бизнеса».

Можно подумать, что вместо денег начали платить словами. Pacific Bell отделилась от AT&T в 1984 году. Ирония в том, что создатели программы по «организационному развитию» руководствовались вполне понятным желанием бизнесменов уйти от «соглашательской культуры» (в период государственного регулирования экономики «соглашательство» компаний считалось не только приемлемым, но и естественным) и приблизиться к более открытой «корпоративной культуре», которая точнее отвечала бы целям новой экономической эры. Прекрасное желание, однако программы наподобие той, что принята в Pacific Bell, — это попытка изменить частности, не меняя сути. «Обучение управлению» означает «организационное развитие», что означает «усиление руководящей роли», что означает... Слова, слова, слова.

sklad-chita.com

Люди хотят, чтобы к ним относились по-человечески, и это справедливейшее из желаний. Программы типа «Совершенствование руководства» не имеют с ним ничего общего, а новый экономический сленг — не более чем бюрократическое словоблудие. Будучи человеком Дела, вы учитесь на практике и только на практике. Когда большая корпорация, накопив изрядный багаж неверных решений, начинает нести убытки, она вряд ли сумеет выпутаться, наняв консультантов. Купить решение проблемы невозможно. Творчество нельзя приобрести за плату, деньгами его можно только задушить. Расходы на «организационное развитие» Pacific Bell можно оправдать разве что тем, что увеличение производительности труда хотя бы на два-три процента для гиганта с капиталом в 7,6 миллиарда долларов — уже серьезное подспорье.

А что если бы Pacific Bell последовала примеру маленькой компании Springfield Remanufacturing Center? Сели бы руководители рядом с сотрудниками и задали им и самим себе несколько простых (но таких важных!) вопросов: «Какая компания нам нужна? В какой компании нам было бы легко жить и работать?» Или еще лучше — что если бы не консультантов, а самих сотрудников попросили улучшить работу компании?

Когда вы начнете свое Дело, вряд ли вас соблазнит перспектива потратить 60 миллионов долларов на «совершенствование руководства», да и сам размер компании оградит вас от искушения рассматривать сотрудников как функционеров. Чем ближе вы к людям, с которыми работаете (именно работаете вместе, а не спускаете им директивы, приказы и распоряжения), тем меньше у вас будет желания строить взаимоотношения по каким-то шаблонам. Бюрократической болезнью обычно (хотя и не всегда) страдают большие организации. Я видел предприятия, где работали всего-навсего семь человек, но отчего-то они ужасно

skladchina.com

походили на почту с ее неизбежным жестким режимом и системой безусловного подчинения.

В 1985 году журнально-газетная корпорация Newhouse купила журнал *The* New *Yorker.* Менее чем два года спустя новый владелец, не посоветовавшись с журналистами, уволил Уильяма Шона — почтенного, можно сказать, легендарного главного редактора. За шестидесятидвухлетнюю историю *The New Yorker там* было всего два главных редактора — Гарольд Росс, основатель журнала, и Уильям Шон. Выложив 146 миллионов долларов, корпорация Newhouse, разумеется, хотела окупить расходы и получать прибыль. Но, уволив Шона без уведомления и даже не дав ему времени подыскать новую работу, корпорация уронила престиж журнала, который создавался в течение десятилетий. Из *The New Yorker* ушли многие блестящие авторы. Эту историю часто вспоминают в американских деловых кругах, потому что в ней наглядно выявился давний порок, присущий бизнесу. *Увольнение* человека восходит к средневековой практике остракизма. Если деревенская община в Европе или Китае хотела наказать или изгнать кого-либо, кто шел против правил, дом нарушителя сжигали дотла, со всем имуществом. Человека лишали *воли* к жизни. Печально, но факт: словом с тем же корнем — я имею в виду увольнение" — мы называем прекращение работы в компании.

Увольнение — всегда провал, и виноваты в нем все. Это самый простой взгляд на вещи. Лучший способ избежать увольнений — с толком нанимать людей. Прием на работу одна из важнейших составляющих Дела, и вы должны научиться :>той процедуре, которая самым существенным образом влияет на успех — или неуспех — вашей компании. По моим оценкам, во всяком Деле

* В английском языке слона «пожар», «поджог», «сжигание» и глагол «уволить» звучат одинаково: fire.

skladchina.com

примерно половина проблем проистекает из неверного восприятия действительности, отношения к окружающим и собственно к Делу, наконец, из повседневной практики. Вторая же половина — из-за неправильных увольнений. У торговцев недвижимостью в ходу такая поговорка: вы делаете деньги, когда покупаете дом, а не когда продаете.

Наем на работу — это искусство. Если вы с самого начала нанимаете хороших работников, то их заведомо не нужно будет обрабатывать на «семинарах по совершенствованию руководства» и увольнять, естественно, тоже не придется.

Познакомлю вас еще с некоторыми идеями, родившимися из моего собственного опыта, — их полезно держать в голове, когда вы ищете хороших людей, чтобы работать с ними сообща.

Нанимайте личность

В Smith & Hawken мы пришли к тому, что главное человеческое качество, которое мы хотели бы видеть в новом сотруднике, — это сердечность. Любит ли он людей? Захочет ли он работать с коллегами по офису или помогать покупателям в магазине? Проявит ли отзывчивость?

Нас очень интересует, что за человек наш будущий сотрудник, а вот где он работал прежде и что ему удалось в карьере, волнует нас гораздо меньше. В наши дни можно слышать такое мнение: преуспевающий человек — это тот, кто идет своим путем, преодолевает сопротивление и достигает цели, не обращая внимания на окружающих. У меня свои соображения на сей счет. Ли Якокка*, может быть, и спас Chrysler, но человека с таким

* **Один из руководителей компании Chrysler. Его книга «Карьера менеджера» была выпущена в русском переводе (М.: Прогресс, 1991).**

skladchina.com

эгоцентризмом и самомнением вряд ли взяли бы на работу в те компании, которые я называю преуспевающими. Если у людей, которых вы нанимаете, на лицах написаны самоуверенность и многозначительность, если в их словах сквозит «всё преодолеем», значит в ближайшее время вы будете по горло заняты разбирательством с многообразными «я» и начисто забудете про слово «мы». Агрессивные эгоисты и пассивные соглашатели стоят на крайних полюсах, а между ними располагаются более или менее нормальные люди, характер которых позволяет им работать с другими людьми. Ключевое слово в предыдущей фразе — предлог «с», потому что успех фирмы складывается не из действий отдельных личностей, а из их взаимодействия.

Нанимая людей, мы не пренебрегаем и теми, кто не очень-то процветал в мире бизнеса. Возможно, у них были серьезные причины для провала, скажем, в Pacific Bell. Если человек не сумел «приладиться» к иерархической структуре, значит он не способен к самоотречению во имя службы. В сказках эльфы и колдуньи похищают красивых и здоровых детей, подменяя их слабыми и хворыми. Так вот, так называемые аутсайдеры — словно подменыши из сказок, перекочевавшие в мир коммерции: они не смогли найти работу (или компанию), которая позволила бы проявиться их человеческим качествам, раскрыться их личности. В мире полным-полно таких «подмепышей». Это обычные люди, просто у них повышенная чувствительность и восприимчивость — черты характера, которые деловой мир не принимает всерьез. Тем не менее из :>тих людей, даже если они кажутся тихими и любят держаться в тени, получаются прекрасные сотрудники. Попав в благоприятную обстановку, они расцветают, как поздние цветы, и поражают окружающих, а прежде всего самих себя, преданностью, добродушием и трудолюбием.

sklad-chim.com

Глава нашей оптовой базы — бывший столяр, а еще раньше — пожарный. Он пришел к нам с улицы, сделал несколько полок и стеллажей для инструментов, после чего попросил постоянной работы. Сейчас под его началом пятьдесят человек. На восьми тысячах квадратных метров они проверяют качество товаров, занимаются упаковкой и отгрузкой. Прежде этот менеджер и помыслить не мог о таких масштабах управления. И вообще, девять из десяти моих коллег занимаются совершенно не тем, чем раньше.

Нанимайте людей, которых уважаете

Никогда не берите на работу людей, на которых вы смотрите сверху вниз и о которых думаете хуже, чем о себе. Рано или поздно сотрудники догадаются о ваших к ним чувствах — мы всегда знаем, как относятся к нам окружающие, хотя и не желаем в этом признаваться.

Ваши сотрудники — точное ваше отражение. В конце концов, именно вы наняли их (или поручили кому-то нанять) и создали для них рабочую обстановку. Кем бы вы ни были — основателем компании, ее руководителем или топ-менеджером, — задумайтесь, с кем вам хотелось бы работать бок о бок. Если, принимая человека на работу, вы заранее знаете, что будете иметь над ним преимущество или сможете помыкать им, берегитесь: это самообман. Надо иметь неимоверно низкое чувство собственного достоинства, чтобы окружить себя людьми, которых вы считаете ниже собственной персоны. Тем не менее в малом бизнесе такое встречается сплошь и рядом: к наемным служащим относятся с бесконечным снисхождением, не имея на это ни малейших оснований.

Если вы начинаете или уже начали свое Дело, то будете отдавать ему бо́льшую часть жизни, поэтому есть прямой резон

skibachka.com

подобрать команду, с которой хочется жить и работать. Между людьми всегда возникают невидимые, неосязаемые связи, их трудно определить словами, еще труднее проанализировать, но эти тонкие нити пронизывают самую сердцевину любого Дела. Люди, с которыми вы работаете, — ближайшие ваши соратники; черты их характера, привычки, психология, система ценностей — вот что составляет для вас «окружающую среду». Если вы хотите ее улучшить, не нанимайте первых попавшихся, а берите на работу только лучших — настолько, насколько это возможно. Вопреки расхожим убеждениям, не ваши сотрудники должны восхищаться вами — это все детские игры, — а *вы* должны восхищаться ими.

Вам не нужен HR-отдел

Приемом на работу в наши дни занимаются особые службы, где сидят приставленные к этому делу профессионалы. Большие компании создают HR-отделы, руководители которых читают специальные журналы, посещают семинары — и все это ради того, чтобы нанять человека на работу.

Те, кто нанимается на работу, в свою очередь, обращаются к специалистам гто заполнению анкет и различным консультантам, которые записывают на видео выдуманные беседы между работодателями и претендентами и раздают советы, в каком костюме следует явиться на это жугкое, почти сюрреалистическое действо — собеседование с нанимателем. Вся процедура поиска работы и найма ныне абсолютно извращена. Чтобы верну ть ей хоть толику реальности, постарайтесь разглядеть в пришедшем к вам человеке не просителя, а желанного посетителя. Не пропускайте людей через стерилизатор, именуемый HR-отделом. Дайте им возможность поболтаться в вашем офисе. Пусть с ними побеседуют

sklad-chita.com

разные сотрудники. Пригласите кандидата на должность поучаствовать в каком-нибудь спортивном состязании между работниками компании, а то и в общем собрании. Постарайтесь сделать так, чтобы он почувствовал себя как дома. Попросите его покритиковать компанию, прежде чем он начнет превозносить ее.

Если у вас достаточно большая организация, можно создать HR-отдел, чтобы его сотрудники помогали вам подыскивать людей. Но саму процедуру найма оставьте все-таки тем, кто непосредственно будет работать с новичком. Задачи HR-отдела — сугубо вспомогательные, они должны быть сведены к созданию хорошего психологического климата, организации спортивных игр, вечеринок и первоапрельских розыгрышей.

Прекрасный источник для привлечения новых людей — ваши же сотрудники, довольные своей работой. Создайте Дело, работать в котором — одно удовольствие, и вы не отобьетесь от друзей и родственников ваших работников, которым тоже ужасно захочется наняться в вашу компанию. Они-то и есть лучшие кандидаты.

Нет ничего дурного в том, чтобы нанимать на работу друзей ваших сотрудников. Но будьте осторожны, когда с той же просьбой к вам обратятся ваши старые друзья. Прием на работу — это завязывание новых отношений, откровенных и непредвзятых. Старый друг может вообразить, будто ему положены привилегии, а это никуда не годится. Или его может качнуть в другую сторону: он решит воздерживаться от критики, полагая, что она повредит старой дружбе. Это тоже плохо. Ваша компания — это новый мир для вновь принятого сотрудника, и чем меньше он захватит багажа из своего прошлого, тем лучше.

Нанимайте людей так, как вам это удобно, но пусть процедура будет честной. Занимайтесь наймом лично. Опасайтесь формализовать это дело, иначе вы рискуете потерять ключ к тому,

sklad-chita.com

что происходит в вашей компании. У ключа этого нет особого секрета: все, что нужно, — это богатые и многообразные кон такты разумных людей, которых судьба свела работать вместе.

Создайте гибридную силу

При скрещивании различных линий животных или растений порой возникает, как говорят биологи, «гибридная сила». Лучшие черты каждого вида соединяются и усиливаются в гибриде, так что потомство оказывается на голову выше родителей. Селекционеры, выводящие новые породы и сорта, всегда ищут гибридную силу. Тем же занимается и толковый предприниматель.

В Smith & Hawken мы иногда поступаем так: нанимаем человека, хорошо зарекомендовавшего себя на работе в другой компании, и у себя помещаем его в совершенно иную среду, предложив доселе незнакомое занятие. На первый взгляд может показаться, что мы создаем себе дополнительные трудности, особенно если работа, порученная новичку, требует навыков и опыта: можно предположить, что во время адаптации у него появится множество проблем. Но, как ни странно, такого обычно не происходит. Если человек компетентен и новое место ему подходит, он выучивается очень быстро. Более того, взглянув на дело «незамыленным» глазом, он быстро подметит все имеющиеся недостатки. Он впитает свежую информацию и с удовольствием воспримет советы.

Такой сотрудник не станет приспосабливать окружающую обстановку к себе — он будет меняться сам. Его непредвзятый взгляд на ваше Дело откроет то, чего профессионал, может быть, и не заметил бы вовсе. Человеку «со стороны» непременно придут в голову новые идеи. Вот что такое «гибридная сила» it бизнесе.

sklad-chtiva.com

Крис Макдивит работает генеральным управляющим корпорации Lost Arrow — материнской компании Patagonia и прочих фирм Айвона Чойнарда. Эту женщину Чойнард сравнивает с альпинистской страховкой, которая не подведет ни при каких обстоятельствах. Макдивит начала свою карьеру в 1972 году с должности помощника упаковщика в отделе продаж. С тех пор она перепробовала в компании чуть ли не все работы, разве что не была кузнецом и шлифовщицей.

Глава нашего отдела обработки информации окончил духовную семинарию. До прихода в Smith & Hawken он нигде не служил и ни разу в жизни не притрагивался к компьютеру. Однако он превосходный пианист и композитор, и, принимая его на работу, я подумал, что, может быть, его музыкальный опыт пригодится при знакомстве с компьютерными программами и работе на клавиатуре. Так и вышло.

Одна моя знакомая несколько лет назад работала школьной учительницей. Мы какое-то время не виделись, я встретил ее совсем недавно, и она сообщила, что занимается организацией общенациональных конференций, на которые съезжаются руководители высшего ранга. Я спросил, как идут дела. Моя знакомая рассмеялась и сказала, что ее новая работа просто блеск, по крайней мере общаться с деловыми парнями для нее куда интереснее, чем со школьниками. Человек, который взял ее на работу, видимо, тоже знал, что такое гибридная сила.

Есть в биологии еще одно понятие, совсем иного свойства — инбридинг, родственное спаривание. Соединение знатока с тем, что он хорошо знает, — это инбридинг в бизнесе. Тут он не менее опасен, чем в природе. Если вы берете человека на работу, которую он — по его словам — знает от корки до корки, будьте осторожны: этот новичок никогда не признается, что чего-то не понимает.

sklad-chim.com

Но как он может понимать *все*, если каждая компания работает по-своему? Принимая любое решение, такой эксперт ставит на кон свою честь и будет действовать ради ее спасения, а не ради достижения цели. Предположим, вы взяли кого-то на должность старшего специалиста по изучению рынка, понадеявшись, что он изучит рынок именно с точки зрения «старшего». Вряд ли что-то из этого выйдет, зато «специалист» будет чувствовать себя очень неловко, когда ему придется доложить вам, что рынок завел его в тупик.

Вспомните еще раз историю вашего собственного Дела. Вы владелец небольшого предприятия. Когда Дело только начиналось, вы, естественно, не знали всего, вы вообще очень многого не знали, но это вас не особенно волновало. Вы осознавали свои возможности и, что более важно, свою способность к адаптации. С первых шагов вы искали гибридную силу в себе самом. Пусть это останется вашим главным принципом при найме людей на работу; тогда, уверяю вас, ваше Дело будет успешно развиваться.

Наняв хорошего сотрудника, вы должны сделать все, чтобы он от вас не ушел. Ужасно, если, найдя нужного человека, вы станете обращаться с ним так, что через полгода он начнет искать новую работу. Лучший способ сохранить хороших сотрудников — создать на предприятии атмосферу творчества и ответственности. Пусть люди занимаются самыми разными операциями. Пусть они отвечают за самые разные участки работы. Ответственность — это причастность к жизни компании, а осознание причастности к созданию Дела важно неимоверно: людям не так-то просто с легким сердцем уйти из вашей компании, коль скоро они осознали, что именно здесь смогут развиваться как личности.

В японских компаниях не принято, чтобы сотрудник много лет занимал одну и ту же должность, особенно если это действительно хороший работник. Сотрудника переводят с места на место,

sklad-china.com

возлагая на него то одну, то другую обязанность. В конце концов он приобретает особую ценность, потому что на собственном опыте познал, как взаимодействуют различные подразделения. В Smith & Hawken мы постоянно ведем профессиональную «гибридную» подготовку персонала. По меньшей мере каждый должен уметь пользоваться компьютером, принимать телефонные заказы и отвечать на запросы отдела по работе с клиентами. Если при такой системе сотрудник остается в компании, руководители вправе записывать в свой актив дополнительное очко.

Компания должна расти так, чтобы сотрудники за ней поспевали

На пути вашего Дела стоят два главных препятствия. Одно — чисто экономическое: нехватка капитала. Второму препятствию бизнесмены часто не придают должного значения. Дело, которое растет слишком быстро или в нежелательном направлении, лишает сотрудников возможности приспособиться. Подвергаясь перегрузкам, они постепенно — и, может быть, неосознанно — снимают с себя бремя обязанностей, лишь бы сохранить душевное равновесие. Выше указывалось на то, как опасно, когда Дело обгоняет ваши финансовые возможности, — не менее опасно задавать такой темп развития, при котором сотрудники, растерявшись, утрачивают способность обучаться.

Чтобы избежать этого, испробуйте подход, который редко используется в американском бизнесе. Соберите ваших сотрудников и объясните им, как, по-вашему, Дело будет расти в следующем году и каким образом это развитие повлияет на работу отделов. Затем выясните, что собравшиеся думают о вашем прогнозе. Расспросите, каким они видят в будущем собственное

sklad-chita.com

положение в компании. Узнайте их мнение — надо ли срочно принимать на работу и обучать новых сотрудников, или можно обойтись имеющимися силами. Короче, постарайтесь понять, с вами или против вас ваши сотрудники. Во всяком случае они должным образом оценят такой разговор: каждому приятно участвовать в планировании, а не просто ждать, пока тебя поставят перед свершившимся фактом, как это происходит в большинстве компаний.

Элис Медрик из фирмы Cocolat научилась этому приему на собственном горьком опыте. Ее кондитерский бизнес в Беркли рос очень быстро в начале восьмидесятых, но денежные проблемы заставили придержать рост заработной платы. Однако Медрик не известила сотрудников о причинах. Тогда они объединились в профсоюз, объявили недельную забастовку, а впоследствии многие из них, в том числе и близкие друзья, ушли из компании. Мораль: будьте начеку. Пусть каждый сотрудник знает, что́ происходит вокруг и почему.

Зачастую наемные сотрудники лучше, чем владельцы, понимают проблемы, порожденные быстрым ростом. Они видят и чувствуют болевые точки и могут быстро найти наиболее уязвимые участки. Это очень важно, особенно если Дело растет слишком быстро. Размышляя о проблемах быстрорастущего Дела, я всегда вспоминаю метафору, приведенную Полом Эрлихом в книге *The Population Bomb*. Эрлих описывает озеро, в котором бурно растут водоросли — по той причине, что с полей в воду попадают азотные удобрения. Каждые двадцать четыре часа масса водяного гиацинта (эухорнии) удваивается. Если растения будут размножаться с такой скоростью, озеро полностью зарастет на тридцатый день и, разумеется, погибнет. Но за день до гибели оно будет покрыто эухорнией лишь наполовину.

sklaschina.com

Я неоднократно подмечал, что в мире бизнеса быстрый рост вызывает больше неприятностей, чем все остальное. Даже если источники денег не иссякают, рост порождает тяжелые стрессы, искажает оценку действительности и приближает финансовый кризис. Он может даже взорвать компанию, как это произошло с Apple Computer. А если так, то живите в дружбе с сотрудниками, убеждайтесь, что они понимают причины и темпы роста, и прислушивайтесь к тому, что они говорят.

Отчет«5-15»

Этот метод изобретен Айвоном Чойнардом из фирмы Patagonia. Отчет называется «5-15» потому, что на его составление отводится не более пятнадцати минут, а на чтение — не более пяти. Отчеты «5-15» сотрудники сдают каждую пятницу.

Первая часть отчета — простое описание того, чем человек занимался в течение недели. Сотрудники довольно быстро осознают, что, рассказывая о своей работе неделя за неделей, они начинают воспринимать происходящее более четко. Если же сотруднику не удается осмыслить собственный опыт, если его отчеты скучнеют на глазах и тексты повторяются из недели в неделю — это сигнал тревоги: его следует либо немедленно перевести на другое место, либо изменить что-то в его работе, либо сделать и то и другое.

Вторая часть «5-15» -- честное описание сотрудником своего душевного состояния и оценка психологической атмосферы в его отделе.

В последней части отчета сотрудника просят выдать одну — всего одну! — идею, которая способствовала бы улучшению его работы, работы отдела или всей компании. Одна идея в неделю — пятьдесят две идеи в год.

sklavchina.com

Метод Чойнарда был подхвачен Дагом Томпкинсом из Esprit. Оба они много путешествуют, проводя каждый год не меньше шести месяцев вдали от штаб-квартир своих компаний, и для них отчеты «5-15» — способ не отрываться от коллектива. (Даг придумал свою расшифровку аббревиатуры MBA — Managing by Being Away, «метод удаленного управления».) Где бы Чойнард и Томпкинс ни находились, они еженедельно получают отчеты «5-15» из своих офисов.

На основании информации, полученной от сотрудников, руководители отделов составляют свои отчеты и передают их главе компании. Каждому руководителю, таким образом, приходится читать не более десяти-двенадцати отчетов, а это не отнимает много времени. Отчеты «5-15» — замечательное средство, прямое, эффективное, удобное, сблизить все подразделения компании и объединить их в единое целое.

В Smith & Hawken мы тоже ввели отчеты «5-15». Наше неписаное правило гласит: на все идеи и предложения необходимо ответить в течение недели. Больший срок снизит эффективность системы.

«Ищи сломанное»

Убедившись в полезности отчетов «5-15», мы ввели в практику еще один отчет — «Ищи сломанное». Он составляется только раз в году — в сентябре (самое спокойное у нас время), хотя некоторые отделы готовят его в середине лета. На целый месяц все «5-15» откладываются в сторону, и компания занимается только поиском «сломанного».

Отчет «Ищи сломанное» — это попытка каждого сотрудника найти (в своем отделе или вообще в компании) и назвать все, что

sklad-china.com

он считает сломанным, требующим ремонта или замены. «Все» — это буквально все, включая отношения с коллегами. «Ищи сломанное» — что-то вроде всеобщей переписи неисправностей. Авторы самых подробных, оригинальных, продуманных и смешных отчетов получают призы — например, бесплатный отдых на выходные за городом. Когда мы впервые провели акцию (можно и так назвать) «Ищи сломанное», нам пришлось пять месяцев разгребать кучу неполадок, обнаруженных сотрудниками, — это был серьезнейший экзамен, которому подверглась внутренняя жизнь компании. Правда, в большинстве случаев сотрудник, обнаруживший неполадку, сам же ее немедленно и исправлял.

Мы уже три раза проводили акции «Ищи сломанное», и, признаюсь, я никогда не слышал о более эффективном способе улучшить работу компании. В течение пяти месяцев, последовавших за первыми отчетами «Ищи сломанное», мы устранили более тысячи дефектов, неисправностей и конфликтов, подмеченных нашими сотрудниками.

Синицы и дрозды

Профессор Аллан Уилсон, орнитолог, подметил, что, когда британские молочные компании стали запечатывать бутылки с молоком алюминиевыми крышечками, синицам потребовалось совсем немного времени, чтобы понять, как проткнуть их и добраться до содержимого. По всей Британии, от высокогорий Шотландии до Корнуолла, синицы нашли себе новый источник пропитания. А вот дрозды так до сих пор и не догадались, что пресловутую крышечку можно продырявить клювом. Может быть, никогда и не догадаются. Причина в том, что дрозды в высшей степени привязаны к своей территории и слишком много

sklanchina.com

времени проводят в боях, отстаивая свои владения от посягательств других дроздов. Синицы же живут стаями и собственных территорий не имеют вовсе, поэтому у них больше времени для общения. Они обучаются быстрее. К сожалению, именно «дроздовый» принцип взят на вооружение крупными компаниями — по двум причинам.

Одна из них — штат. В большинстве компаний штаты раздуты, там слишком много людей выполняют ограниченный объем работы. Люди подспудно ощущают избыточность рабочей силы, а когда они осознают, что их способности используются далеко не полностью, включается защитная реакция: сотрудники стараются не подпускать к своей работе посторонних. Они держатся на собственной территории точно так же, как дрозды. Один из способов ограничить территорию — засекретить информацию или по крайней мере делиться ею не со всеми и не полностью. Если вы работаете в организации, которая ввела в практику территориальный принцип, то можете не получить ожидаемого вознаграждения, передав определенную информацию определенным людям. Скорее всего, вы вообще не станете делиться ею с сотрудниками, находящимися ниже вас по служебной лестнице.

Компании с небольшим штатом не ведают этой опасности, потому что люди там гораздо больше нуждаются друг в друге. Когда у кого-то слишком много работы, он пытается разделить ее с кем-нибудь, а одновременно — разделить и ответственность, и информацию. Сотрудники благодарны за любую поддержку и не воспринимают помощь как угрозу собственному благополучию, потому что их коллеги тоже перегружены. Хорошие работники предпочитают переработать, чем недоработать. Лучше воспринимать работу как интересную задачу, чем скучать на рабочем месте. Разумеется, вы должны следить, чтобы ваши люди

sklad-chita.com

не сгорали на работе, но, если владелец небольшого Дела полностью контролирует ситуацию, он почти наверняка установит должное равновесие между работой и отдыхом своих сотрудников.

Вторая причина, по которой сотрудники иных компаний превращаются в «дроздов», заключается в том, что они пытаются подражать своему шефу. Люди хотят понравиться начальству, поэтому они наблюдают за владельцами, пытаясь на основе их поведения выстроить собственное. Руководитель компании задает гон. Если он открытый человек, если он с вниманием относится к своим сотрудникам, то и они, в свою очередь, проявят те же качества. Открытость, вообще говоря, очень важная черта. Информация должна распространяться по всей компании, потому что это главный инструмент обучения. А чтобы она действительно распространялась, необходимо создавать дружные команды. Владелец просто обязан спускаться с верхней площадки служебной лестницы туда, где идет непосредственная работа.

Если же владелец компании держится надменно и не собирается ни с кем делиться информацией, он может быть уверен, что и все остальные последуют его примеру. Информации не так-то просто пересечь барьеры антагонизма. Владелец, который восстанавливает сотрудников и подразделения друг против друга, обманывает сам себя. Конечно, людей можно заставить работать, если нагнать на них страху и разжечь внутреннюю конкуренцию, но, поступая так, главе компании уже не приходится рассчитывать на самое верное средство, необходимое для роста Дела: способность обучаться и делиться знаниями с коллегами. В атмосфере секретности объем информации, необходимой для Дела, будет уменьшаться, или же она станет скапливаться в каких-то чуланах и передаваться строго по вертикали: снизу вверх. Люди начнут работать на начальство, а не на компанию.

sklad-shina.com

Я не хочу сказать, что в компании не должно быть лидеров. Там, где необходим контроль, должен быть и руководитель; ситуаций же, не требующих контроля, практически не бывает. Но если взять организацию как целое, то ей контроль не нужен. А что ей нужно — так это внимание руководителя к каждой детали, свободное и честное общение всех сотрудников, взаимное доверие сотрудников, менеджеров и руководства.

skladchina.com

Глава 12
Церковный служитель

Когда я писал эту книгу, мне ужасно хотелось избежать прямых подсказок. Меня огорчило бы, если, начиная свое Дело, вы решили бы подражать мне или любой из упомянутых мною компаний. Ничего такого у меня и в мыслях не было. Более того, я умышленно лишь бегло упоминал, а то и вовсе обходил стороной специфику различных Дел. Я рассказывал о некоторых компаниях только для того, чтобы провести параллели или что-то доказать, и ни разу не пытался выдать какой-нибудь пример за образец для подражания. А вот чего я действительно хотел, так это чтобы вам в душу запал главный принцип устройства настоящего Дела: честность, ваша собственная и вашей компании, всегда и со всеми — с поставщиками, клиентами, вообще с людьми. Мир с удовольствием поддержит то хорошее, что в вас есть, — уже потому, что он видел очень много плохого.

Я хочу закончить книгу одной историей, придуманной не мною, а Сомерсетом Моэмом. В новелле «Церковный служитель»* он просто и трогательно рассказывает о некоторых элементарных вещах, которые приводят Дело к успеху. В иерархии англиканской церкви церковный служитель занимает весьма невысокое место. Служителя в рассказе зовут Алберт Эдвард Форман. Он человек из лондонских низов, достаточно уверенный в себе, тактичный,

skladchina.com

* **Русский перевод — в сборнике Сомерсета Моэма «Каталина» (М.: Советская Россия, 1988).**

твердый духом, безупречного поведения. Свое Дело он затеял не но прихоти, а единственно из потребности выжить.

В начале рассказа Алберт Форман занимает скромное место в одной из лондонских церквей, где проработал шестнадцать лет, а «до того, как занять должность в церкви, он долго был в услужении».

Как-то раз после обряда крещения новый викарий пригласил Алберта в ризницу, воздал должное его блестящей службе в церкви, а затем сказал: «На днях мне стало известно одно поразительное обстоятельство, и я счел своим долгом ознакомить с ним церковных старост. К своему удивлению, я обнаружил, что вы не умеете ни читать, ни писать».

Служитель без тени смущения согласился. Но, когда ему предложили за три месяца освоить грамоту, он отказался: «Старую собаку новым фокусам не научишь». К великому потрясению Формана, его попросили покинуть церковь. Его просто-напросто уволили.

И вот новоиспеченный безработный бредет домой. В расстроенных чувствах он сворачивает не в ту сторону, и вдруг у него возникает желание выкурить для успокоения сигарету. Он редко позволяет себе такое удовольствие, разве что когда сильно устает. Его любимые сигареты — Gold Flake. Но, бредя по «длинной улице со всевозможными магазинами», Алберт не может обнаружить ни единой табачной лавки. Он доходит до конца квартала — а кварталы в Лондоне бывают очень длинными, — поворачивает назад и проходит всю улицу в обратном направлении. Так и есть — ни одного табачного киоска.

На следующий день Алберт находит на этой улице небольшую лавчонку, сдающуюся внаем, и, выложив за нее деньги, накопленные за шестнадцать лет службы в церкви, через месяц становится

sklad-chtiva.com

владельцем табачного и газетного магазинчика, где заодно торгует и сладостями. «Жена считает это позорным падением», но Альберт отвечает, что «надо идти в ногу со временем, церковь уже не та, что была раньше, и отныне он будет воздавать кесарю кесарево». Торговля идет успешно. Год спустя Альберт отыскивает еще одну длинную улицу без табачных киосков, открывает вторую лавку и нанимает управляющего. Торговля в двух магазинчиках идет настолько успешно, что бывший служитель начинает рыскать по всему городу и, как только находит длинную улицу без табачной лавки, тут же снимает пустующее помещение и открывает магазин. Через десять лет у него уже десять табачных лавок.

Однажды утром Альберт заходит в банк, чтобы положить на счет недельную выручку, и с удивлением слышит, что с ним хочет побеседовать управляющий. Банкир говорит ему, что табачные лавки приносят нынче солидный капитал, и предлагает вложить его в ценные бумаги, чтобы получать более высокий процент. Управляющий будет счастлив устроить все лично — Альберту достаточно просто подписать документы, дающие право распоряжаться ценными бумагами.

«— В этом-то и дело, сэр. Не смогу. Знаю, что это звучит нелепо, но никуда не денешься: я не умею ни читать, ни писать, только подписывать свою фамилию, да и этому я научился, только когда занялся бизнесом».

Управляющий сражен:

«— Вы что же, хотите сказать, что создали это крупное дело и накопили состояние... не умея ни читать, ни писать? Господи, боже мой, дружище, кем бы вы были теперь, если бы умели читать и писать?

— Это я могу вам сказать, сэр, — ответил мистер Форман, и легкая улыбка осветила его аристократические черты. — Я был бы служителем церкви Святого Петра на Невилл-сквер».

sklad-chtiva.com

Кому я хочу сказать спасибо...

Автор этого сочинения печатался бы гораздо меньше, если бы не помощь Стюарта Бранда — бывшего главного редактора и нынешнего издателя обозрения *Whole Earth Review*. Когда я работал над книгой *The Next Economy*, лишь настойчивые понукания Стюарта заставили меня использовать в ней весь предшествующий опыт, а отдельные главы Бранд смело печатал в своем обозрении — вопреки моим протестам. Это предопределило успех книги: читатели тешю приняли ее. Взявшись за новое сочинение — то, которое вы только что прочли, — я, к сожалению, потерял контакт со Стюартом, правда, по уважительнейшей из причин: он с головой ушел в собственную книгу. Она называется *The Media Lab, Inventing the Future at MIT* и вышла в издательстве Viking. Это замечательная работа, и я рад, что, завершив ее, Стюарт снова пришел мне на помощь — на сей раз конструировать мое будущее.

Мой литературный агент — единственный из всех литературных агентов в Нью-Йорке, который отвечает на телефонные звонки после полуночи. Боюсь., что я приведу Джо Спилера в большое замешательство, сообщив, что именно в ночные часы он работает лучше всего. Он и мне помогал преимущественно в это время — давал толковые советы, шутил (порой неудачно), оценивал проделанное, подбадривал, вносил точные редакторские правки. Не сомневаюсь, что после моего сенсационного сообщения

skladchina.com

Спилер вообще отключит свой телефон, но пока связь работала, это было потрясающе.

Нора Галлахер — автор гораздо более заметный, чем я. Тем не менее она сочла возможным отложить другие дела, чтобы придать этой книге должный облик. Необходимое соглашение между автором и редактором было достигнуто над дымящимся блюдом горячей рисовой лапши и бокалами с пивом. Известно, что тайская кухня побуждает идти на уступки, и то, что Нора предпочла мою работу всем прочим, было по-настоящему благородным движением души.

Вряд ли она сама осознала до конца свою щедрость.

Как-то в мою контору заглянула Диана Маккуори (она пишет книги о женщинах в бизнесе), чтобы посоветоваться насчет издаваемого ею информационного бюллетеня. Дело кончилось тем, что Маккуори стала моей незаменимой и неустанной помощницей.

Пусть это послужит предостережением для всех, кто жаждет услышать писательский совет. Диана с величайшим энтузиазмом включилась в работу не только над книгой, но и над телевизионным сериалом, сделав прекрасный подарок всей нашей команде.

Марджори Пур и Джоанна Локтев возглавили телевизионный проект. Они не только нашли необходимых людей и спонсоров, но и проявили немалое усердие на всех этапах подготовки сериала. Марджори выказала недюжинные организаторские способности. Она стала, по сути, негласным импресарио и умудрилась сделать невозможное: на весь процесс обдумывания, создания и завершения как книги, так и телевизионной программы (включая всевозможные вспомогательные операции) ушло не больше года. Для таких людей следует придумать специальную награду.

Моя особая благодарность — отделу маркетинга компании Computerland, в частности Мэриан Мерфи и Рону Кулу, за их

sklad-chita.com

неизменно доброе ко мне отношение, неослабевающую поддержку и веру в проект, который иные корпорации обрекли бы на медленную и мучительную смерть. Примечательнее всего то, что во время подготовки книги у компании сменились владельцы, но это никак не отразилось на судьбе издания.

К моей жене Анне, которая в четвертый раз стала соломенной вдовой, отдав мужа рукописи, я испытываю чувство величайшего благоговения. На протяжении всего этого трудного периода я постоянно ощущал ее понимание и любовь. Как писатель я по-прежнему не слишком уверен в себе, но благодаря Анне каждый день нашей жизни был исполнен надежды и света.

Когда я уже заканчивал работу над книгой, в моей студии поселились Майк и Пэтти Брайан — с компьютером «Макинтош» и богатейшими навыками редакторского ремесла. Спокойно и непринужденно, с элегантностью, столь свойственной южанам, они придали моим литературным упражнениям ту форму, в которой они существуют ныне. На то, что они сделали за месяц, у меня ушел бы целый год, а то и больше.

Во всяком случае своим юмором и некоторым, если можно так сказать, словесным щегольством это сочинение обязано именно Брайанам. Без них, боюсь, книга и вовсе не появилась бы на свет. Соединение наших усилий оказалось настолько плодотворным, что мы с Майклом договорились о следующей книге, которую будем писать уже в соавторстве.

Бо, Джорджу, Элейн, Элизе и прочим сотрудникам и сотрудницам журнала *Inc.* я благодарен за то, что они опубликовали фрагменты этой книги в единственном из периодических изданий, посвященных бизнесу, которое не отделяет человеческие ценности от экономических. Это свойство я ценю особенно высоко.

skibschina.com

Спилер вообще отключит свой телефон, но пока связь работала, это было потрясающе.

Нора Галлахер — автор гораздо более заметный, чем я. Тем не менее она сочла возможным отложить другие дела, чтобы придать этой книге должный облик. Необходимое соглашение между автором и редактором было достигнуто над дымящимся блюдом горячей рисовой лапши и бокалами с пивом. Известно, что тайская кухня побуждает идти на уступки, и то, что Нора предпочла мою работу всем прочим, было по-настоящему благородным движением души.

Вряд ли она сама осознала до конца свою щедрость.

Как-то в мою контору заглянула Диана Маккуори (она пишет книги о женщинах в бизнесе), чтобы посоветоваться насчет издаваемого ею информационного бюллетеня. Дело кончилось тем, что Маккуори стала моей незаменимой и неустанной помощницей.

Пусть это послужит предостережением для всех, кто жаждет услышать писательский совет. Диана с величайшим энтузиазмом включилась в работу не только над книгой, но и над телевизионным сериалом, сделав прекрасный подарок всей нашей команде.

Марджори Пур и Джоанна Локтев возглавили телевизионный проект. Они не только нашли необходимых людей и спонсоров, но и проявили немалое усердие на всех этапах подготовки сериала. Марджори выказала недюжинные организаторские способности. Она стала, по сути, негласным импресарио и умудрилась сделать невозможное: на весь процесс обдумывания, создания и завершения как книги, так и телевизионной программы (включая всевозможные вспомогательные операции) ушло не больше года. Для таких людей следует придумать специальную награду.

Моя особая благодарность — отделу маркетинга компании Computerland, в частности Мэриан Мерфи и Рону Кулу, за их

sklad-chita.com

неизменно доброе ко мне отношение, неослабевающую поддержку и веру в проект, который иные корпорации обрекли бы на медленную и мучительную смерть. Примечательнее всего то, что во время подготовки книги у компании сменились владельцы, но это никак не отразилось на судьбе издания.

К моей жене Анне, которая в четвертый раз стала соломенной вдовой, отдав мужа рукописи, я испытываю чувство величайшего благоговения. На протяжении всего этого трудного периода я постоянно ощущал ее понимание и любовь. Как писатель я по-прежнему не слишком уверен в себе, но благодаря Анне каждый день нашей жизни был исполнен надежды и света.

Когда я уже заканчивал работу над книгой, в моей студии поселились Майк и Пэтти Брайан — с компьютером «Макинтош» и богатейшими навыками редакторского ремесла. Спокойно и непринужденно, с элегантностью, столь свойственной южанам, они придали моим литературным упражнениям ту форму, в которой они существуют ныне. На то, что они сделали за месяц, у меня ушел бы целый год, а то и больше.

Во всяком случае своим юмором и некоторым, если можно так сказать, словесным щегольством это сочинение обязано именно Брайанам. Без них, боюсь, книга и вовсе не появилась бы на свет. Соединение наших усилий оказалось настолько плодотворным, что мы с Майклом договорились о следующей книге, которую будем писать уже в соавторстве.

Бо, Джорджу, Элейн, Элизе и прочим сотрудникам и сотрудницам журнала *Inc.* я благодарен за то, что они опубликовали фрагменты этой книги в единственном из периодических изданий, посвященных бизнесу, которое не отделяет человеческие ценности от экономических. Это свойство я ценю особенно высоко.

sklasichka.com

Люди, которых я сейчас назову, не участвовали непосредственно в работе над книгой, но именно они поддержали мой труд теплом своих сердец, открытостью улыбок и вдохновением. Вот их имена: Коррина, Марта, Алек и Мэрилин, Брюс и вся группа телеоператоров, Линда, две Алисы, Мерседес, Билл, Льюис, Никита, а также Джей Ди, Керии и Айзек, Билл из Пенсильвании, Фил и Дик, Лаура, Сидни и Нат.

И напоследок — я употребляю это слово в гораздо более грустном смысле, чем мне хотелось бы, — я должен сказать спасибо и прощай Гордону Шерману. Он был моим лучшим другом. Он был и навсегда останется моим Учителем в школе бизнеса. Не кто иной, как Гордон, прикованный болезнью к постели, испытывавший сильнейшие страдания последние шесть недель своей жизни, читал и перечитывал рукопись моей книги — и до последнего дня предлагал новые идеи, делился знаниями, отдавал ей часть своей души. И не только в те дни, а все предшествующие годы Горди был — нет, не соавтором, скорее «предавтором» этой книги: он подарил мне столько идей, что я даже не знаю, смогу ли когда-нибудь выразить ему ту признательность, которой он заслуживает. Я в бесконечном долгу перед ним, и все друзья Горди знают: напиши он собственную книгу, мое сочинение не выдержало бы с ней конкуренции. Он отличался не только мощным интеллектом, но еще и редчайшим для бизнесмена качеством — отвагой, как личной, так и отвагой духовного лидера. Возглавляя компанию Midas Muffler, он дал субсидию одному безвестному юристу, озабоченному проблемами автомобильной безопасности, — Ральфу Нейдеру. В Чикаго Шерман возглавил движение «Бизнесмены против войны» — в знак протеста против американского присутствия во Вьетнаме. Он неустанно выступал против лицемерия крупного бизнеса, не оглядываясь

sklad-chiita.com

на трусливых владельцев его собственной корпорации. И не мелкая бравада, которая служит лишь прикрытием своекорыстия, вела его вперед. Это была его личная борьба за человеческое достоинство и здравомыслие.

Шермана будут помнить и как человека, и как бизнесмена — но не потому, что он создал какие-то коммерческие организации, а потому, что он отдал свои сердце, любовь и жизнь тем, кому посчастливилось знать этого человека. Хотя в моих писаниях нет и следа его красноречия, эта книга говорит голосом Гордона Шермана.

skladchina.com