

Фред ДеЛюка
Джон Хейз

Начни с малого

**Правила ведения
бизнеса от основателя
Subway**



«Король сэндвичей», основатель и бессменный лидер Subway Фред ДеЛюка раскрывает читателям свою философию ведения бизнеса и принципы превращения простейшего малого бизнеса в глобальный.

Геннадий Кочетков,
вице-президент по развитию бизнеса
«Сабвэй Россия»

Fred DeLuca
John P. Hayes

Start Small Finish Big

Fifteen Key Lessons to
Start — and Run — Your Own
Successful Business

Mandevilla Press

Фред ДеЛюка
Джон Хейз

Начни с малого

Правила ведения бизнеса от основателя Subway

Перевод с английского Галины Федотовой

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2014

УДК 65.011
ББК 65.290
Д29

Издано с разрешения D4EO Literary Agency

На русском языке публикуется впервые

ДеЛюка, Фред

Д29 Начни с малого: правила ведения бизнеса от основателя Subway / Фред ДеЛюка, Джон Хейз ; пер. с англ. Галины Федотовой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 320 с.

ISBN 978-5-00057-178-1

В этой книге основатель и глава компании Subway рассказывает о том, как небольшие стартапы превращаются в гигантов индустрии, а мечтатели без гроша в кармане — в миллионеров. Книга основана на вдохновляющих историях автора и других предпринимателей, которые начинали с небольшого бизнеса и добивались успеха.

Не нужно откладывать со стартом своего дела. Лучше начать с малого и постоянно улучшать свой бизнес, чем не начинать вовсе и откладывать на потом, дожидаясь момента, когда вы будете полностью к этому готовы — такой момент может не наступить никогда. Книга заинтересует владельцев малого и среднего бизнеса и всех, кто задумывается об открытии собственного дела.

УДК 65.011
ББК 65.290

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-00057-178-1

© Frederick A. DeLuca, John P. Hayes, 2000

All rights reserved

Published by arrangement with D4EO Literary Agency

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

Оглавление

Предисловие от партнера издания	7
Фред ДеЛюка: пятнадцать базовых уроков	13
Глава 1. Это деловой мир	15
Глава 2. Пятнадцать базовых уроков	31
Глава 3. Моя история	39
Глава 4. Начните с малого	71
Глава 5. Заработайте несколько центов	85
Глава 6. Старт — это идея	95
Глава 7. Будьте дальновидны	103
Глава 8. Верьте в себя	115
Глава 9. Готовься, огонь, целься!	129
Глава 10. Прибыль или гибель	143
Глава 11. Будьте позитивны	159
Глава 12. Постоянно совершенствуйте свой бизнес	173
Глава 13. Доверяйте своим людям	187
Глава 14. Не тратьте все деньги. Занимайте прежде, чем безденежье возьмет за горло	205
Глава 15. Ежедневно привлекайте новых клиентов	219
Глава 16. Будьте настойчивы: никогда не сдавайтесь	237
Глава 17. Дайте бренду имя	249
Глава 18. Возможности никого не ждут	263
Глава 19. Смело делайте первый шаг	279
Благодарности	285
Книги Джона Хейза	287
Послесловие от партнера издания	288

Предисловие от партнера издания

В теперь уже далеком 1998 году мне довелось проходить обучение в Университете Subway. Наша компания готовилась открыть свой первый франшизный ресторан, и согласно требованиям «большого Subway» необходимо было иметь в стране специалиста, прошедшего обучение по программе франчайзи. Я стал первым российским студентом этого учебного заведения. Группа была довольно большой, около 80 человек. Среди студентов — представители самых разных стран и социальных групп, и все готовились открыть свой первый ресторан Subway и последовать по пути, который проложил Фред ДеЛюка.

К этому моменту Subway уже был многонациональной компанией, насчитывал 13 500 ресторанов на всех континентах и открывал ежегодно 1000–1200 новых торговых точек. Обучение франчайзи в «университете бутербродных наук» проходило без перерывов, каждые две недели прибывала новая группа желающих приобщиться к тайнам самой успешной системы быстрого питания и стать ее франчайзи. Занятия вели специалисты компании, перед студентами выступали наиболее удачливые франчайзи и агенты по развитию отдельных территорий. Перед каждой группой обязательно появлялся сам основатель и главный идеолог системы — Фред ДеЛюка.

Фред предстал перед нашей группой, одетый во все черное. Облегающий свитер, яркая внешность итальянца и мягкая жестикуляция делали его похожим на популярного в те годы иллюзиониста Дэвида Копперфильда. Но Фред не показывал фокусы, хотя то, о чем он рассказывал, завораживало и чем-то походило на магию. Он говорил, как из простейшего бизнеса на сэндвичах можно создать глобальную систему, которая уже тогда распространилась по всем континентам. Сегодня сеть ресторанов быстрого обслуживания «Subway: сэндвичи и салаты»

насчитывает более 42 000 заведений, представлена более чем в 105 странах мира, и Россия — лишь одна из них. На нашей территории под этим брендом работают почти 700 ресторанов*.

Subway — глобальная сеть заведений быстрого обслуживания, и в основе ее становления и развития лежит малый бизнес. Каждый ресторан Subway принадлежит отдельному франчайзи, в большинстве случаев — мелкому предпринимателю, и вся глобальная компания — это огромная сеть юридически независимых малых предприятий, скрепленная взаимными обязательствами и общими интересами участников.

Фред ДеЛюка мало известен в нашей стране, и посетители ресторанов Subway, скорее всего, никогда не слышали о нем. Но деловой мир знает Фреда как «короля сэндвичей», создавшего и почти полвека возглавляющего самую крупную и стремительно растущую глобальную сеть, намного опередившую по числу заведений известного лидера этой отрасли — компанию McDonald's.

Предлагаемая российскому читателю книга — о малом бизнесе. В ней Фред ДеЛюка раскрывает свою философию и излагает принципы создания большого бизнеса на основе простейших идей, которые характерны прежде всего для малого и мельчайшего предпринимательства. В нашей стране любят рассуждать о роли малого бизнеса в научно-техническом прогрессе, но при этом забывают, что 95% малого бизнеса составляют компании «уровня жизни». Предприниматели создают их, чтобы обеспечить своим семьям приемлемый уровень дохода, который позволяет жить сообразно потребностям, дать детям приличное образование и обеспечить себе достойную старость. Рестораны быстрого обслуживания, как и все прочие приведенные в книге примеры, относятся как раз к такому виду малого бизнеса. Их недаром называют компаниями «уровня жизни»: именно они вносят решающий вклад в повышение экономического благосостояния населения и формирование среднего класса.

Судьба самого Фреда подтверждает все сказанное. Необходимость поиска средств для оплаты обучения в колледже заставила молодого выпускника средней школы начать простейший бизнес по продаже бутербродов, который со временем превратил его в одного из богатейших бизнесменов страны.

* Показатели приведены по состоянию на май 2014 г. *Прим. ред.*

Сигнал, который Фред посылает читателям, прост. Каждый может стать предпринимателем, и у каждого предпринимателя есть шанс сделать бизнес крупным. Нужно лишь следовать некоторым простым, укладываемым в рамки здравого смысла принципам. В книге приводится множество примеров того, как это происходило во второй половине XX века в США. А двадцатилетний опыт работы компании «Сабвэй Россия» позволяет с уверенностью заявить: малый бизнес нашей страны идет тем же путем.

*Геннадий Кочетков,
вице-президент по развитию бизнеса
«Сабвэй Россия»*

Посвящаю эту книгу памяти моего отца Сальваторе, который был со мной с самого начала, и моей матери Кармеле, которая до сих пор побуждает меня осуществлять мечты.

Посвящаю ее также Хайди Бак — я благодарен ей за поддержку. И моему партнеру Питу Баку. Именно Питу пришла в голову идея начать наш малый бизнес, который, по его представлениям, мог стать большим.

Моей жене Лиз и сыну Джону — спасибо за всё.

Конечно же, членам нашей большой семьи — сотрудникам компании Subway. Вы составляете основу бизнеса. Каждый день я горжусь тем, что мы продолжаем свой путь к успеху. Без вас эта книга не была бы написана.

И наконец, всем, кто уже стал предпринимателем или планирует стать им в будущем. Эта книга поможет вам, когда вы отправитесь по пути претворения своих идей в жизнь*.

Фред ДеЛюка

Чтобы получить более подробную информацию о сети SUBWAY®, зайдите на www.subway.com. Вы можете найти нас и по ссылке [Facebook.com/subway](https://www.facebook.com/subway) или следить за нами в twitter.com/subwayfreshbuzz.

* Ни авторы, ни издатель не оказывают финансовой, юридической или иной профессиональной помощи начинающим бизнесменам. Если вам нужны консультации, обращайтесь к профессионалам.

За минувшие годы факты и цифры, актуальные на момент первого издания книги на английском языке, изменились. Последнюю информацию о компании можно найти по указанным источникам в интернете.

Фред ДеЛюка: пятнадцать базовых уроков

Как создать успешный бизнес и управлять им

Урок первый. Начните с малого

Урок второй. Заработайте несколько центов

Урок третий. Старт — это идея

Урок четвертый. Будьте дальновидны

Урок пятый. Верьте в себя

Урок шестой. Готовься, огонь, целься!

Урок седьмой. Прибыль или гибель

Урок восьмой. Будьте позитивны

Урок девятый. Постоянно совершенствуйте свой бизнес

Урок десятый. Доверяйте своим людям

Урок одиннадцатый. Никогда не тратьте все деньги

Урок двенадцатый. Ежедневно привлекайте новых клиентов

Урок тринадцатый. Будьте настойчивы: никогда не сдавайтесь

Урок четырнадцатый. Дайте бренду имя

Урок пятнадцатый. Возможности никого не ждут

ГЛАВА 1

Это деловой мир

*И вы можете стать его частью.
Начните с малого — станьте микропредпринимателем.*

Пол Орфала плохо читает, у него низкая концентрация внимания, он страдает дислексией* и с большим трудом учился в школе. Но однажды — без какого-либо опыта в бизнесе и почти без денег — он арендовал часть авторемонтной мастерской, взял в аренду копировальный аппарат и начал бизнес, известный сегодня как Kinko's. Методом проб и ошибок, изучив на практике уроки, которые мы будем рассматривать в этой книге, Пол сумел получить прибыль и в итоге расширить свой бизнес. Начав всего с 5000 долларов, он открыл более 1000 бизнес-центров по всему миру. Позже я расскажу вам о развитии Kinko's. А сейчас давайте просто отметим: Пол Орфала начал с малого бизнеса и пришел к созданию крупного предприятия.

Майк Илич также начал с малого, а закончил большим бизнесом, даже бóльшим, чем кто-либо мог себе представить. Когда ему было двадцать, он занимался исключительно бейсболом. В средней школе он показывал настолько хорошие результаты, что его пригласили в Detroit Tigers, и после службы в морской пехоте Майк вошел в одну из юношеских команд. Он успешно играл, но однажды сломал лодыжку, и после этого его бейсбольная карьера закончилась. И что было делать, ведь надо кормить молодую семью?! В течение нескольких лет он брался то за одно, то за другое, пока не открыл маленькую пиццерию. У него не было никакого опыта, и он пробовал одну идею за другой.

* В общем понимании дислексия — избирательное нарушение способности к овладению навыком чтения при сохранении общей способности к обучению. *Прим. ред.*

Успех не пришел мгновенно. Майк вникал во все детали своего бизнеса, постоянно учился и в конце концов открыл несколько пиццерий. Так начиналась сеть Little Caesars. А теперь они есть почти во всех уголках Соединенных Штатов.

Сегодня Майк Илич владеет не только сетью пиццерий, но и несколькими крупными спортивными франшизами в Детройте, включая Detroit Tigers, и многими другими предприятиями*. Но подробности о Майке, как и о Поле, тоже позже.

Хотя истории Пола Орфала и Майка Илича кажутся невероятными, но для этой книги они типичны — как, впрочем, и для всех видов бизнеса. Я это знаю, поскольку сам начал создание компании Subway с 1000 долларов в кармане. У моей повести много общего с историями Пола, Майка и других предпринимателей, с которыми я вскоре познакомлю вас. Мы *все* начинали, имея очень мало денег. Я написал эту книгу, чтобы вы поняли: вы тоже можете начать с малого и в конечном счете создать большой бизнес.

Миллионы людей во всем мире постоянно думают, как бы открыть собственное дело. Они похожи на вас и на меня, ими движет желание финансовой независимости, они хотят работать на себя. Некоторых привлекает свобода и гибкость графика работы. Некоторые хотят больше денег. Кто-то потерял работу или просто устал от того, чем занимался. Естественный следующий шаг — создать свой бизнес, хотя поначалу это страшно. Когда собираешься с силами и все-таки начинаешь, всегда нервничаешь.

Для большей части людей собственный бизнес так и останется пустыми разговорами, мечтой, запертой где-то в глубине души. Темой для застольной беседы с семьей и друзьями, тоже мечтающими открыть свое дело. К сожалению, не многие отваживаются совершить первый шаг, и мало у кого хватает энергии и решимости пойти до конца.

Почему?

По множеству причин, и каждая может быть вполне объективной. Одни считают, что у них нет достаточного капитала, нет опыта или соответствующего образования. Или они не знают, с какого конца взяться, не уверены в своем плане. Другие думают: чтобы сделать деньги, сначала нужно их вложить. И, возможно, чаще всего не начинают, по-

* Многие факты, а также сведения о людях и событиях, приведенные в книге, относятся к концу 1990-х и началу 2000-х, тем не менее идеи автора нисколько не утратили актуальности. *Прим. ред.*

тому что кто-то близкий заявляет: ничего, мол, у тебя не получится. *«Ты сошел с ума, не стоит даже пытаться... ты рискуешь своей безопасностью, продолжай работать, как раньше. Какая разница, что ты чувствуешь себя несчастным! Зато получаешь зарплату. К тому же ты никогда не сделаешь больших денег в малом бизнесе».*

Знакомо, не так ли?

Если вы тоже принадлежите к миллионам тех, кто лишь предполагает начать бизнес, но так и не начинает, то эта книга вам пригодится. Послание, заключенное в ней, направлено именно вам.

Во всем мире, и особенно в Соединенных Штатах, есть множество людей, подобных Полу и Майку. Они начинали крошечный бизнес меньше чем с 10 000 долларов (часто значительно меньше). Мы называем такие предприятия *микробизнесом*, людей, которые их начинают, *микрореприримателями*, а организации, которые дают им кредиты, *микрокредиторами*. Я считаю это важным. На микрореприримателей часто не обращают особого внимания, ведь у них совсем крошечный бизнес, но многие из них вносят большой вклад в экономику Америки. Не говоря уже о том, что микрорепририматели получают солидный личный доход и создают бизнес, который семья может продолжить или продать как ценное имущество. Первым делом я планирую сконцентрировать ваше внимание на феномене микрореприримателя, и по ходу чтения этой книги вы поймете, почему меня это так интересует.

Во все времена люди начинали бизнес, вкладывая небольшое количество денег, скромно, без фанфар и часто без особых ожиданий. Сегодня никто не знает, сколько микрореприримательств уже существует и сколько их открывается каждый год, но Администрация по делам малого бизнеса США сообщает: 60% стартапов осуществляется людьми, которые никогда раньше не занимались бизнесом. Национальная федерация независимого бизнеса США при этом утверждает, что в 1996-м люди в возрасте до тридцати пяти лет организовали 1,9 млн предприятий — почти половину от всех, появившихся в тот год. Три четверти молодых реприримателей начинали практически с нуля!

Микрорепририматели — самые разные люди. Мужчины и женщины, люди с разным цветом кожи, здоровые и инвалиды. Некоторые уже имеют опыт работы в бизнесе, но большая часть — нет. Кто-то зависит от правительства, но большинство — нет. Они могут быть молодыми, даже детьми 10–12 лет, или стариками. Среди них много пенсионеров, которые начинают микробизнес, чтобы чем-то заниматься

или немного увеличить свой доход. Есть люди и с высшим образованием, и со средним. Диплом не играет большой роли. Многие работают на полную ставку, а в свободное время занимаются предпринимательством. Часто работают дома, в подвале, гараже или фургоне. Некоторые владеют несколькими предприятиями. У некоторых есть партнеры, часто это их супруги, но еще больше тех, кто работает в одиночку, хотя бы вначале. Микропредприниматели могут не регистрировать свой бизнес, особенно если работают на дому. Их это не заботит. Им в голову приходит идея, а на следующий день они уже занимаются бизнесом. Им нет нужды сообщать, чем они занимаются, кому-нибудь, кроме потенциальных клиентов.

В своей самой мелкой форме микробизнес кормит семьи, спасает жертв колеблющегося рынка, позволяет избежать стыда и сохранить достоинство. Некоторые предприятия помогают увеличить доход или оплатить учебу в колледже, купить что-то необходимое или, наоборот, предмет роскоши, который в противном случае оказался бы недостижимым. Многие из таких предприятий остаются мелкими, другие расширяются до региональных и даже до национальных и международных масштабов. Согласно данным Агентства США по международному развитию, поддерживающего инициативы микропредпринимателей, они часто нанимают одного или нескольких работников в странах третьего мира.

Для старта необходимы некоторые предварительные условия: идея, немного денег и, что самое важное, желание начать. В том, что происходит, нет ничего сложного. Вряд ли вы прочтете о таких предпринимателях в газетах. Они не объявляют о запуске по радио, телевидению или хотя бы по интернету. Они просто начинают. И независимо от того, сколько человек работает на них, какой ежегодный доход они получают или с какого количества точек начали, каждый бизнес может развиваться и вырасти — до каких угодно масштабов, по желанию. Иногда до более крупных, чем могло прийти в голову основателю. Многие не подозревают, что по мере роста микробизнес создает десятки, сотни, а иногда и тысячи рабочих мест и получает миллионные, а иногда и миллиардные прибыли.

В эпоху децентрализации и разукрупнения предприятий, когда люди, чтобы упростить себе жизнь, переезжают в маленькие города, пришло время микропредпринимателей. Или, точнее, вернулось. Новое тысячелетие вывело их на сцену. Мы ожидаем, что в будущем

их станет еще больше. Где-то, возможно в вашем окружении, кто-то уже начал микробизнес, который завтра будет превозносить деловая пресса. Возможно, это ваш собственный бизнес или тот, о котором вы думаете. Если так, то я уверен: эта книга окажется вам очень полезна. Здравый смысл оставляет мало надежды тем, кто дерзает и пробует то, что окружающим кажется невыполнимым. «Начни с малого» — это книга о надежде. Тем, кто не только думает, но рискует и делает первый шаг, начиная малый бизнес, эта книга подскажет множество идей и возможностей. Она поможет преодолеть ступор. Неважно, в какой ситуации вы находитесь, эта книга поможет подняться тем, кому не хватает уверенности, руководства, ободрения или воли, чтобы начать или продолжить бизнес.

Если вы читаете эту книгу потому, что хотите создать собственный бизнес или расширить имеющийся, обязательно изучите *«Пятнадцать базовых уроков»*. Используя свой опыт и опыт еще двадцати одного микропредпринимателя, чьи повествования включены в текст, я поделюсь с вами пятнадцатью базовыми уроками. Они помогут вам начать с малого и построить большой бизнес.

1. Начните с малого. Это лучше, чем совсем не начинать.
2. Заработайте несколько центов, прежде чем начнете зарабатывать доллары.
3. Старт — это идея. Возможно, она у вас под носом.
4. Будьте дальновидны. Всегда представляйте себе картину в целом.
5. Верьте в себя и в свой бизнес, даже когда другие не верят.
6. Готовься, огонь, целься! Если будете слишком долго думать, то рискуете никогда не начать.
7. Прибыль или гибель. Увеличивайте продажи и снижайте цены. Если вы не будете этого делать, то ваш бизнес погибнет.
8. Будьте позитивны. Тогда удары, полученные в школе жизни, не собьют вас с ног.
9. Постоянно совершенствуйте свой бизнес. Это лучший способ привлечь клиентов, сделать продажи и получить доход.
10. Доверяйте своим людям, иначе вас ждут неприятности!
11. Никогда не тратьте все деньги. Это самый важный урок бизнеса.

12. Ежедневно привлекайте новых клиентов. Всегда срабатывает модель потребительского поведения: знакомство с продуктом — испытание — использование*.
13. Будьте настойчивы. Не сдавайтесь. Если вы бросите, то точно проиграете.
14. Дайте бренду имя. Дорожите своей репутацией.
15. Возможности никого не ждут. Переломы случаются, но хорошими или плохими их делает то, как вы их используете.

Почему эти уроки так ценны? Если вы будете следовать им, то повысите вероятность успеха своего бизнеса. Я выучил эти уроки, когда создавал Subway. В конечном счете их выучивают и применяют все предприниматели. А если вы планируете расширить свой бизнес так, чтобы в нем работало больше двух человек, то, конечно, вам придется узнать и многое другое. Но пятнадцать основных аспектов помогут начать и сосредоточить внимание на ключевых моментах бизнеса.

Истории, рассказанные в этой книге, иллюстрируют общие положения и делают уроки запоминающимися. Вам не придется полагаться только на мой опыт или мою интерпретацию: в вашем распоряжении окажутся очень ценные личные точки зрения действующих микропредпринимателей. Обычно их опыт основан не на одном, а на нескольких основных уроках (для создания успешного бизнеса чего-то одного недостаточно). Чтобы начать с малого и преуспеть, вам понадобятся они все.

Некоторые предприниматели, о которых я расскажу, все еще строят свой бизнес. Вы можете найти их истории вдохновляющими, а трудности, которые им приходится преодолевать, служат хорошим примером того, с чем вы можете столкнуться, приняв решение стать предпринимателем. Другие вырастили микропредприятия до национальных и международных брендов, но не забыли, от чего отталкивались, и с радостью поделились опытом, желая помочь вам осуществить мечту о собственном бизнесе. Названия некоторых компаний вам хорошо знакомы, хотя вы могли никогда не слышать о людях, которые привели их к успеху. Надеюсь, все это воодушевит вас и побудит начать или расширить существующий бизнес.

От Пола Орфала вы узнаете, зачем нужен собственный бренд. Майк Илич расскажет, как ряд тяжелых провалов может открыть огромные

* От англ. Awareness, Trial and Usage. *Прим. ред.*

возможности. Мэри Эллен Шитс, основательница компании Two Men & A Truck, поделится идеями о том, как важно постоянно улучшать свой бизнес. Джим Кавано, создатель Jani-King, ведущей коммерческой клининговой компании, покажет, что происходит, когда вы оцениваете картину бизнеса целиком. И, наконец, широко известный Зиг Зиглар, чье имя — символ вдохновения и мотивации, раскроет секреты разорившегося человека, который научился положительному отношению к жизни.

Затем я расскажу вам об изобретательнице Томиме Эдмарк: однажды она решила «вывернуть» наизнанку хвост волос и придумала аксессуар TopsyTail*. С тех пор Томима постоянно создает нечто новое. До первых долларов Фрэнк Аргенбрайт имел в буквальном смысле центы, а сегодня его компания AHL Services (бизнес по подготовке персонала) ежегодно приносит миллиард долларов. Том Моралес не собирался становиться бизнесменом, но однажды, придя в раздражение от своей работы, он решил ее бросить. После некоторых колебаний он основал Tomkats — кейтеринговый бизнес для киноиндустрии. Том покажет: даже если у вас нет готового плана, не стоит долго думать о начале бизнеса. В некоторых случаях лучше сначала выстрелить, а потом скорректировать направление.

Живя в приюте с двумя детьми, Синтия Уэйк запросто могла бросить свой бизнес — прямые продажи чулочных изделий. На самом деле так было бы разумнее. Но Синтия считает, что сдаваться — неправильно. Она расскажет вам о цене, которую заплатила, чтобы остаться владелицей бизнеса.

Вы думаете, что, когда профессор по экономике поставил Яну Леопольду неудовлетворительную оценку за бизнес-план Campus Concepts, тот устроился на работу и забыл об идее выпуска серии журналов для кампуса? Нет. Он выпустил сотню журналов, а его выручка составила 10 млн долларов в год. Что доказывает: главное — верить в себя и свое дело, даже когда другим успех кажется маловероятным. Микропредприниматели строят бизнес, и люди его продолжают.

Дэвид Шлезингер, основавший Encore Books в бытность студентом, объяснит вам: если хотите построить империю, то надо верить в людей. Эрл Тейт покажет, что случается, если, начав строить империю, вы

* Этот парикмахерский инструмент представляет собой пластиковое колечко на палочке и позволяет самостоятельно делать многочисленные прически. *Прим. ред.*

остались без денег (с ним это происходило дважды). Основатель Staffing Solutions, агентства по трудоустройству на временную работу, охотно поделится анализом своих ошибок. Зная о них, вы сможете их избежать.

Терри Бауерсок, основательница крупнейшей в мире сети комиссионных магазинов мебели Terri's Consign & Design Furnishings, с блеском овладела мастерством привлекать клиентов. Много лет назад учителя и друзья говорили Терри, что она вряд ли сможет чему-нибудь научиться. Теперь она делится опытом с другими людьми и помогает им создать успешный бизнес. Эв Харлоу изучил графический дизайн во время службы в военно-воздушных силах, а позже прошел обучающий курс по получению и увеличению прибыли. Не имея никакого опыта в бизнесе, он организовал Art Reproduction Technologies и быстро понял: неприбыльный бизнес вскоре погибает. Не теряя времени, он освоил практические методы получения прибыли.

Кто бы ни сказал: *«Чтобы сделать деньги, вначале нужно их вложить»*, — он был глубоко неправ. Судьбы предпринимателей, о которых я говорю, служат тому доказательством. Возьмем, например, Полетт Энсайн. Долгие годы она преподавала игру на струнных инструментах в бесплатной средней школе, но ей было скучно, и она чувствовала себя несчастной. Она потратила 50 долларов на два объявления в местной газете и основала небольшой бизнес Organizing Solutions, где людей учат организовывать свою жизнь, дом, рабочий процесс. Карлосу Алдана было двадцать восемь, когда он приехал из Колумбии в Соединенные Штаты без гроша в кармане. До того, как организовать собственную службу доставки, он работал одновременно на трех низкооплачиваемых должностях. Теперь он владелец ресторана в Нью-Йорке.

Прежде чем несчастный случай лишил Джейми Форд работы, она и ее муж Майкл были американцами среднего класса. Потом семье пришлось переселиться в трейлер. Они еле сводили концы с концами. Тем не менее они были уверены: будь у них возможность начать собственный бизнес, они смогли бы отказаться от пособия и вернуть прежний уровень жизни. Некоммерческая организация, помогающая малому бизнесу, ссудила Фордам 250 долларов, чтобы те могли начать продажу сладко-соленого попкорна. А закончилась эта история тем, что Администрация по делам малого бизнеса США наградила их званием предпринимателей года штата Нью-Мексико.

Чтобы организовать Cover-It, Джереми Вайнер вложил чуть больше, чем затраты на телефон и бензин, и теперь владеет бизнесом

по выпуску обложек для школьных учебников и тетрадей во всех пятидесяти штатах. Начав с крошечного вложения, он постепенно нанял десять сотрудников и расширил бизнес: его годовой доход скоро превысит 2 млн долларов. Шарлотта Колистро Браун, еще одна школьная учительница, вложила 200 долларов в материалы для поделок, которые делала дома. Теперь ее бизнес — компания Collectable Creations — продает продукцию по цене от 8 до 70 долларов за штуку, а штат сотрудников включает шестьдесят швей, работающих на дому. Они шьют и заканчивают поделки. Валовой оборот компании скоро составит более 2 млн долларов в год!

Нэнси Бомбейс вложила 4000 долларов, чтобы открыть частную фирму по организации медового месяца. Теперь приглашенные могут узнать, где новобрачные собираются провести медовый месяц, и оплатить им номер для новобрачных, или обед, или бутылку шампанского, или романтический тур. В Александрии (Вирджиния) Терри Саймондс Гроу изучила натуральные продукты для лечения животных, а затем вложила 1500 долларов в создание торгующей по каталогам компании PetSage, которая специализируется на альтернативных методах лечения животных с помощью натуральных продуктов. Продажи ее компании возросли с 30 000 до почти 350 000 долларов!

Из следующих глав вы узнаете, что микропредприниматели представляют собой показательный срез американского населения в целом и имеют много общего. За редким исключением, все они выходцы из среднего или низшего класса, их родители вынуждены были работать, а многие научились делать деньги в весьма юном возрасте — кое-кто начал свой бизнес в младшей школе. Большинство героев этой книги с трудом терпели учебу в школе, а несколько человек успевали плохо. Как минимум трое продолжают страдать дислексией. Пятеро никогда не поступали в колледж, четверо его не закончили. Шестеро начали бизнес в колледже, а еще пятеро — до двадцати лет. Семь из описанных предпринимателей — женщины, четверым помогли жены. Мы не жалели себя и не считали себя жертвами обнищания или жестоких обстоятельств. Мир ничего нам не должен. Поэтому если мы видели возможность, то хватались за нее. И до сих пор продолжаем.

Самое интересное — наш общий знаменатель. Мы открыли свое дело, имея небольшое количество денег. У двоих было по 10 000 долларов, один начал с 5000. Все остальные, включая меня, начали меньше чем с 5000 долларов. Десять человек — с 200 долларов и меньше! Четверо брали микрокредит (в США данная тенденция расширяется).

Об этом я после расскажу подробнее. Четверо заняли деньги у членов семьи и двое, я в том числе, у друзей. Оставшаяся половина открыла свой бизнес без средств или на свои карманные деньги.

Думаю, вы согласитесь, что все вместе эти рассказы воодушевляют, подтверждая реальную возможность создания собственного бизнеса. Надеюсь, что, читая книгу, вы поймаете себя на мысли: я тоже так могу. Вы действительно можете! А это единственный значимый повод начать.

Но книга «Начни с малого» написана не только для этого. Да, мне хотелось внушить людям уверенность, что они тоже могут начать бизнес, даже если у них мало денег. Но есть еще одна причина — я стремлюсь поддержать движение микропредпринимательства не только в США, но и в Азии, Африке и Латинской Америке. Оно находится в процессе становления. В этих странах существует несколько сотен организаций, где могут получить первоначальный капитал даже самые бедные люди, не имеющие ни опыта в бизнесе, ни возможности занять деньги. Это относительно молодое движение, оно набирает темп и по мере своего расширения сможет помочь десяткам миллионов.

Впервые я познакомился с микропредпринимательством в 1989 году, посмотрев отрывок из программы 60 Minutes*. Тем воскресным вечером, сидя перед телевизором, я узнал о Мухаммаде Юнусе, докторе наук, профессоре экономики, получившем образование в Америке и ставшем добрым гением для обедневших жителей Бангладеш — страны, которую в этой передаче назвали «мировым кладбищем добрых намерений». Д-р Юнус предоставлял беднякам небольшие ссуды, которые позволяли им значительно улучшить свою жизнь. Забавно, что сам этот факт противоречит экономическим теориям, которые д-р Юнус преподавал в колледже. В программе 60 Minutes он сказал: теории, выученные в Америке, не работают в Бангладеш. Экономический прогресс идет по-другому, не так, как описано в учебниках. Попытка применить зазубренную теорию лишь ухудшает положение дел.

Тогда д-р Юнус решил пойти другим путем. Он считал, что людям следует помогать, используя подход «снизу вверх», а не наоборот. Юнус предположил: если предоставить людям возможность, то они сами сделают для себя значительно больше, чем любое правительство. В 1976 году он бросил преподавать и отправился в деревни, чтобы изучить экономику на практике. Вскоре он начал давать обедневшим людям незна-

* Воскресная программа, появившаяся на телеканале CBS в 1968 г. *Прим. ред.*

чительные ссуды. К моменту создания программы 60 Minutes д-р Юнус ссудил 100 млн долларов почти полумиллиону жителей Бангладеш. Единственными необходимыми условиями для получения этих денег были бедность и желание много трудиться. Средняя сумма составляла 60 долларов. Многие заемщики получали ссуды каждый год (на сегодняшний день организация д-ра Юнуса ссудила более 2,7 млрд долларов огромному количеству людей — 2,5 млн человек. Средний размер кредита — около 180 долларов).

На многих людей, посмотревших программу 60 Minutes, эта история не произвела большого впечатления. Да и могла ли? Какой бизнес можно начать с 60 долларов? Может ли он стать значительным?

Да! Как вы вскоре узнаете, даже в США большой бизнес зачастую начинался с 60 долларов и меньше. А для Бангладеш это весьма значительная сумма. Например, делавший табуретки столяр превратил шестидолларовый заем в ежедневный доход в 1,25 доллара, что было на 2 цента в день выше, чем до займа. Другой заемщик, взявший 30 долларов, купил ткацкий станок и в конце концов начал зарабатывать 1500 долларов в год — достаточную сумму, чтобы купить дом и дать образование детям. В программе прозвучало множество столь же потрясающих историй. А ведь большинство рассматривало Бангладеш как классический социологический пример бедности: люди бедны потому, что не хотят работать. Только д-р Юнус обратил внимание на другой аспект: *люди бедны, потому что у них нет ресурсов. У них нет денег, чтобы что-нибудь для себя сделать. Те, кто имел доступ к ресурсам, были вынуждены ежедневно платить неоправданные проценты местным спекулянтам. Таким образом, поколение за поколением прозябали в бедности. Д-р Юнус считал, что если дать людям надежду и материально поддержать их хотя бы чуть-чуть, то они смогут справиться со своей ситуацией.*

Поэтому он продолжил работать над поиском денег, чтобы бедняки могли открыть собственный бизнес. Хотя Бангладеш получает много международной помощи, он не хотел просто давать деньги отдельным жителям. Он хотел предоставлять кредиты, которые считал основным финансовым правом человека. Однако когда он связался с банками и предложил ссужать деньги беднякам, у которых не было обеспечения по кредиту, его идею восприняли с насмешкой. Они отреагировали так же, как банки США. Для выдачи кредита банк требует обеспечения и редко дает небольшие ссуды. Это еще одна причина, по которой

я поддерживаю микропредпринимательство. Создав группы микрокредитования в США, мы можем помочь людям проложить свой путь в бизнес.

После того как идею д-ра Юнуса отвергли несколько банков, он создал свой собственный. С помощью внешних кредитов и грантов он организовал Grameen Bank, что в переводе с бенгали означает «сельский банк». Его единственное предназначение — ссужать деньги «беднейшим из бедных». Бедность — единственное условие Grameen Bank для получения кредита на создание своего дела.

Через несколько лет у Мухаммада Юнуса появилась надежда, что Бангладеш сможет справиться с кризисом. Предоставляя небольшие суммы и обучая людей некоторым навыкам, он показал им, как они могут преодолеть трудности. Он не искоренил бедность, но помог снизить разрушительное действие ужасных условий жизни и обучил множество людей, которые начали создавать свой бизнес. Через много лет президент США Билл Клинтон наградил Мухаммада Юнуса и сказал, что тот заслуживает Нобелевской премии.

Завороженно слушая д-ра Юнуса, я невольно связал обстоятельства своей жизни с движением микропредпринимательства. Он вдохновил меня. Начиная свой бизнес, я не был «беднейшим из бедных». Но в то время у меня не было ни денег, ни обеспечения по кредиту, ни смекалки. Я был семнадцатилетним парнем, которому надо найти способ оплатить учебу в колледже. *Я нуждался в ресурсе.* Предложение друга семьи открыть небольшой бизнес по продаже сэндвичей-субмарин* перевернуло мою жизнь. Смотря передачу о д-ре Юнусе и о том, как он меняет жизнь людей в Бангладеш, я понял: даже небольшие деньги могут навсегда изменить жизнь человека. Именно тогда я решил, что обязательно займусь распространением микропредпринимательства, чтобы люди смогли получить пользу и, возможно, внести в это движение свою лепту.

Страны третьего мира быстро скопировали программу д-ра Юнуса, но прошло несколько лет, прежде чем его организация добралась до США (хотя в то время в Америке существовали и другие способы помощи предпринимателям). Критики, особенно в США, утверждали: Grameen Bank никогда не добьется успеха. Тем не менее 95% кредитов

* Длинная булочка, в которую вложены ломтики мяса, сыра и другие ингредиенты.
Прим. ред.

погашаются в срок, а заемщики хранят на депозите Grameen Bank более 100 млн долларов! Почти за двадцать пять лет существования Grameen Bank помог 2,5 млн человек и создал множество прибыльных бизнесов, включая рыболовство и производство сотовых телефонов... Grameen Bank продемонстрировал способность повышать самооценку людей, обеспечивающих себя и свои семьи. *«Бедные недостаточно умны, чтобы начать свой бизнес, — говорят критики. — Если им что-то и требуется, так это только начальное обучение, чтобы их взяли на работу. Чтобы действительно помочь, нужен большой бизнес. Малый бизнес не многого стоит».* Возможно, некоторые истории, описанные в этой книге, заставят их пересмотреть точку зрения.

К счастью, скептики не сумели помешать д-ру Юнусу и множеству его почитателей и сторонников, помогающих людям начинать свой бизнес. В последнее время Grameen Bank и подобные ему организации получают более благоприятные отзывы СМИ, включая Wall Street Journal, Washington Post, Forbes, U.S. News & World Report и Economist. Эти организации поддерживаются многочисленными группами и корпорациями, включая Citicorp, Arthur Andersen*, AT&T, NationsBank, Microsoft, Discover Card, Ford Foundation, Charles Stewart Mott Foundation, J. P. Morgan & Co., BP America, Rotary Clubs и Kiwanis Clubs.

Но чтобы это движение процветало в Северной Америке, ему требуется поддержка, которая придет от владельцев малых предприятий, добившихся успеха. Я написал эту книгу потому, что считаю себя одним из таких микропредпринимателей. Я горжусь тем, что всю выручку от электронной версии своей книги пожертвовал в фонд Grameen, чтобы банк мог продолжать свою важную деятельность**.

Сегодня около 100 организаций в США дают микрокредиты (редко свыше 5000 долларов) тем, кто готов присоединиться к миру предпринимательства. Многие, но не все, выдают ссуды только населению с низким доходом. Теперь, когда вы знаете о существовании этих организаций, возможно, одна из них согласится помочь и вам — не только деньгами, но и обучением основам бизнеса. Кроме того, во многих из них с заемщиками работают опытные бизнесмены-добровольцы,

* Компания входила в «большую пятерку» аудиторов до крупного скандала, связанного с банкротством Enron в 2001 г., который привел к уголовному расследованию в отношении Arthur Andersen. *Прим. ред.*

** Автор ведет речь об оригинальном издании на английском языке. *Прим. ред.*

что представляет собой еще одну возможность приобщиться к микро-предпринимательству*.

Прежде чем я расскажу вам о том, как начал свой бизнес, и поделюсь пятнадцатью базовыми уроками, я хочу заранее предупредить о том, чего вы не узнаете из книги «Начни с малого». Вы не узнаете, как писать бизнес-план или как получить финансирование от инвестиционных банков. Я не пишу о бизнес-стратегиях и последних исследованиях. Эта книга не о прорывных разработках или техническом мастерстве. Она не о методах управления. Не о франчайзинге, хотя эта информация в ней есть. Она не об «умном стратегическом плане» создания Subway — такого плана просто никогда не существовало — и не о моем «потрясающем умении вести бизнес» (поначалу оно было минимальным).

Книга «Начни с малого» не о том, как построить международную или хотя бы просто большую компанию. Размер компании роли не играет. Самим словом «большой» можно обозначать и предприятие, работающее неполный рабочий день, и надомный труд, и киоск в торговом центре, и сеть магазинов или международную компанию. Величину определяете *вы сами*. Это может быть просто удивительное ощущение свершения, гордость, потому что вы занимаетесь собственным бизнесом, и неважно, насколько он велик.

Некоторым людям трудно поверить, что они могут открыть серьезное дело, располагая небольшими деньгами. Я их не виню. В сегодняшней бизнес-прессе мы преимущественно читаем о немых взлетах, выкупе зарубежных компаний, слияниях и доткомах. Создается впечатление, что у небольших предприятий мало возможностей. Тем не менее они существуют, и их много. Малый бизнес — основа американской экономики, он продолжает оставаться ее будущим, как и будущим многих других стран. В США малый бизнес создает больше рабочих мест, чем большой. Почти 40 млн американцев работают дома, и большая часть — владельцы малого бизнеса. Да, мы живем в эпоху крупных финансовых сделок, но малые предприниматели по-прежнему занимают свое место в структуре общества. Все, что вам требуется сделать, — это приглядеться, дотянуться и схватить.

Когда в 1965 году я начал создание Subway, никто не говорил мне, что с таким небольшим количеством денег я никогда не сумею добиться

* Описаны реалии, характерные для бизнеса в США. *Прим. ред.*

успеха. Хотя в то время я был подростком, недавно окончившим школу, и на самом деле не знал, как вести дело. Я ничего не знал о том, как делать бутерброды, и о пищевой промышленности в целом — тоже. Я ничего не знал о франчайзинге. Но однажды, когда друг семьи предложил мне начать бизнес, я стал одним из миллионов, кто постоянно думает, как бы начать свое дело. А затем — одним из тех немногих, кто отважился и сделал первый шаг. К счастью для меня и для многих людей во всем мире, входящих сегодня в сеть Subway, я не знал, что из малого нельзя вырастить нечто большое.

И теперь, когда я сделал это, позвольте мне помочь вам начать!

ГЛАВА 2

Пятнадцать базовых уроков

Как я выучил базовые уроки, которые помогли мне начать с малого бизнеса и закончить созданием большой компании Subway.

Прежде чем я расскажу вам свою историю и истории других микропредпринимателей, нужно объяснить суть пятнадцати ключевых уроков, рассказать, как я о них узнал и какой вклад они внесли в рост компании и в мое представление о ведении бизнеса. Я не искал специальной теории, просто в какой-то момент столкнулся с очевидным. Вероятно, вам это знакомо, но вы могли не понять, что это не что иное, как уроки. О некоторых я не подозревал, пока не погрузился в создание Subway. Но в конце концов я получил их все: некоторые из первых детских попыток предпринимательства, некоторые от коллег по бизнесу, а некоторые путем проб и ошибок. Каждый бесценен для меня, и я верю, что они полезны и вам.

Урок первый: начните с малого. Когда-то я работал в двух районах доставки газет, или газетных маршрутах, как их еще называли*. По-моему, газетный маршрут — один из величайших учебных полигонов для бизнеса. Это настоящее маленькое дело, в нем представлены все основы предпринимательства, и благодаря ему вы получаете очень большой опыт. Вы должны купить печатную продукцию, доставить ее, обеспечить хорошее обслуживание клиентов и, конечно, заработать деньги. Само собой разумеется, чтобы получить доход, приходится как следует поработать. В дождь, снег, град и в солнечные дни, когда хочется

* В Америке районом доставки газет (newspaper route) называется территория, которую обслуживает частный почтальон, продающий газеты при доставке. *Прим. ред.*

заняться чем-нибудь приятным, вы должны развозить газеты! Газетный маршрут — замечательный способ получить представление о мире бизнеса, хотя, конечно, для этого подходит любой мелкий бизнес.

Некоторые люди думают: если малый бизнес не приносит ощутимого дохода или не расширяется до международной компании, то от него нет никакой пользы. Я не согласен. С одной стороны, из малого всегда может вырасти большое, а с другой стороны, пока предприятие невелико, у вас есть время выучить уроки, необходимые для будущего успеха. Поэтому, если вы хотите создать в итоге большой бизнес, то лучше всего начать с малого.

Урок второй: заработайте несколько центов. В семь лет мне потребовались карманные деньги. Я собирал пустые бутылки из-под содовой и сдавал их за несколько центов. Собирая бутылки, я получил важный урок, который гласит: *неважно, сколько ты зарабатываешь вначале, пусть и несколько центов, но ты учишься зарабатывать.* Обмен бутылок на деньги объяснил мне смысл сделок в бизнесе и подготовил к дальнейшей деятельности. Конечно, в то время я не воспринял это как урок. Я тратил деньги на бейсбольные карточки, комиксы и другие вещи, которые нравятся детям, и не подозревал, что получаю первые уроки экономики.

Урок третий: старт — это идея. На семейном пикнике, когда мне было семнадцать, друг семьи Пит Бак предложил мне открыть небольшую бутербродную. Он считал это хорошей идеей, и именно она легла в основу Subway. Мы с Питом обсуждали ее несколько часов, после чего стали бизнес-партнерами. Идея была настолько простой, что мы приступили к ее осуществлению уже на следующий день.

Оглянитесь по сторонам. Что можно улучшить? Где свободная ниша? Поинтересуйтесь мнением окружающих. Вы обязательно натолкнетесь на стоящую идею. Сейчас нам кажется, что все большие идеи связаны с новыми технологиями, интернетом. Некоторые из создателей интернет-проектов за ночь стали миллиардерами, но часто начинали они с простой идеи.

Урок четвертый: будьте дальновидны. После того как мы с Питом решили открыть бизнес, он предложил установить долгосрочную цель. Именно тогда я впервые понял: необходимо знать, к чему стремишься. Пит предложил вот что: за десять лет мы должны открыть тридцать две бутербродных. Это казалось маловероятным, но цель была достаточно амбициозной, чтобы удерживать мое внимание и побуждать

действовать. Она помогала нам сосредоточивать усилия в трудные моменты.

Однако одной идеи мало. Вы должны представлять себе, что за нею стоит. Скажем, вы внедрили идею, и что дальше? Это «что» действительно очень важно. Что произойдет после того, как мы запустим бизнес? Чем он может стать? Какую ценность может иметь? Какую эмоциональную и финансовую пользу я от этого получу? Что именно в моем бизнесе заставит меня действовать, вкладывая силы и средства?

Ответы на эти вопросы помогут вам сформировать общую картину своего бизнеса. И, создавая ее, всегда думайте о большем! Дайте себе возможность испытать возбуждение от идеи и связанного с нею будущего.

Урок пятый: верьте в себя. Через шесть месяцев после начала нашего бизнеса мы с Питом осознали: бутербродная потерпела экономический крах. В этот момент мы были близки к тому, чтобы перестать верить в свою идею, отказаться от цели и от бизнеса вообще. К счастью, мы не пошли по этому пути.

Создание бизнеса — это постоянное решение проблем, которые никогда не кончаются. Очень часто будущее вашего предприятия кажется весьма сомнительным. Вам не хватает денег, вы теряете клиентов, поставщики разочаровывают, сотрудники используют ваше дело в своих интересах. Многое идет не так. Тогда окружающие непременно посоветуют вам забыть «сумасшедшую затею» и заняться чем-нибудь другим, например найти работу! Но даже в эти моменты вы не должны терять веру в себя и свой бизнес.

На самом деле то, что я стал бизнесменом в подростковом возрасте, оказалось для меня благословением. Мне даже не приходило в голову, что я могу потерпеть неудачу, а окружающие старались меня не разочаровывать — ведь я был так молод. У меня всегда было время, чтобы восстановиться, и даже в моменты уныния, которые случаются на этапе создания любого коммерческого предприятия, я мог быть разочарован или расстроен, но меня никогда не посещала мысль перестать верить в свое дело и в наши возможности.

Урок шестой: готовься, огонь, целься! Свою первую закусную я открыл без какого-либо опыта. Иными словами, учился по ходу работы, без предварительного обдумывания возможных вариантов. У меня появилась четкая идея по поводу Subway и некий намек на общую картину, а на следующий день я начал работать! Другой человек мог бы

потратить время на изучение будущей деятельности и составление бизнес-плана, но вполне вероятно, что в таком случае я совсем отказался бы что-либо делать. План мог бы поглотить всю мою энергию. Или я решил бы, что идея не так хороша.

Как я не раз убеждался после основания Subway, лучше сначала выстрелить, придерживаясь общего направления, а затем уточнить цель, чем совсем не стрелять. Начните. Двигайтесь в нужную сторону и по ходу движения корректируйте курс.

Урок седьмой: прибыль или гибель. На первых порах в Subway я обнаружил: можно продавать очень много и оставаться неприбыльным бизнесом! Вот тогда я понял: или прибыль, или гибель. Однажды мой бухгалтер поздравил меня с тем, что мы продали продукции более чем на 1 млн долларов, а затем сказал, что, к сожалению, за этот год я потерял 100 000 долларов! Как это могло случиться? Довольно быстро я понял, что существует лишь два способа делать деньги: повышать продажи и снижать затраты. Поверьте, это урок, который следует выучить как можно раньше. Мы обучаем этому своих франчайзи.

Урок восьмой: будьте позитивны. Все начиналось с двух буфетных Subway. С экономической точки зрения они стали катастрофой. В процессе поиска места и оборудования я сделал много ошибок. Да и чего можно ожидать от неопытного человека, у которого нет настоящего плана? Первые неудачи могли привести меня в уныние, в котором невозможно решать проблемы и двигаться вперед. К счастью, я этого избежал. Уверен, что помог возраст, — я был молод и видел положительный пример бизнес-партнера. Сталкиваясь с проблемами, мы искали решения. Если одно не работало, мы искали другое, и так далее, до тех пор, пока не справились. Этот урок я продолжаю использовать каждый день.

Перед вами препятствия, которые кажутся непреодолимыми? Плохое настроение не поможет выйти из ситуации, поэтому будьте позитивны.

Урок девятый: постоянно совершенствуйте свой бизнес. Это может казаться неочевидным, пока вам не грозит конкуренция. Бизнес не стоит на месте. Иногда вы можете отставать, но те, кто добивается успеха, постоянно улучшают свою работу. Требуется вводить новые продукты, новые способы обслуживания, искать новые выходы на рынок, новые способы обогнать остальных. Вы не можете сделать это раз и навсегда — процесс никогда не кончается.

Даже сегодня, хотя мы в Subway постоянно внедряем новые идеи, конкуренты наступают нам на пятки. Единственный способ оставаться в бизнесе — непрерывно его совершенствовать.

Урок десятый: доверяйте своим людям. Один из самых главных ресурсов любого бизнеса — люди. Я постоянно сталкивался с этим в течение многих лет, тем не менее этот урок дался мне с трудом. Если и вам трудно его воспринять, то вам понравится моя история.

Однажды вечером я зашел в бутербродную Subway и обнаружил за стойкой страшный беспорядок. Всюду лежали продукты. Увидев это, я сделал сотруднику, который в это время работал один, строгое предупреждение. «Вы должны поддерживать здесь чистоту», — возмутился я, после чего помог ему убрать и удалился, сказав напоследок: «Чтобы я никогда этого больше не видел!»

На следующий день я, к своему удивлению, обнаружил, что эта закусочная поставила новый рекорд по скорости продажи бутербродов. Только тогда я понял: беспорядок объяснялся тем, что сотрудник был один и ему пришлось очень быстро обслуживать всех клиентов. Еще подумав, я сообразил, что пик продаж пришелся на время перед моим приходом. Человек не успел навести порядок, а я не дал ему возможности оправдаться.

На следующий вечер я опять отправился в ту закусочную, чтобы извиниться перед своим сотрудником. Но он заявил, что мне не из-за чего волноваться. Все в порядке. Интуиция подсказывала мне, что проблема осталась нерешенной, поэтому я постарался вызвать его на откровенность. Я сказал: «Я чувствую себя виноватым в том, что случилось». Тогда он признался, что действительно ужасно на меня разозлился и даже не мог работать, потому что все время думал, как я был несправедлив. Прошло час или два, но он все еще был зол, и ему захотелось чем-нибудь мне отплатить. «После вашего ухода я пошел в хозяйственное помещение и вылил в раковину четыре литра растительного масла». И тут я наконец понял, что нужно больше доверять своим людям... или пенять на себя.

Урок одиннадцатый: никогда не тратьте все деньги. Я об этом знаю с детства. Думаю, что и вы тоже. Мы все играли в игру «Монополия»*. Холодным зимним вечером или дождливым днем мама или папа

* Популярная в XX веке настольная игра, цель которой — рационально используя стартовый капитал, добиться банкротства других игроков. *Прим. ред.*

вытаскивали коробку, доставали доску, отсчитывали деньги, и мы усаживались на несколько часов. Игра доставляла массу удовольствия... до тех пор, пока не кончались деньги. Пока у вас они были, вы играли вместе со всеми, но когда кончались, то и ваша игра была окончена. И вам приходилось идти смотреть телевизор, а вся семья с удовольствием продолжала! С тех пор я знаю: никогда нельзя оставаться без денег. Вы можете делать ошибки, у вас может быть плохой день, неделя или даже год. У вас может быть мало денег, но вы никогда не должны тратить все, что у вас есть.

Урок двенадцатый: ежедневно привлекайте новых клиентов. Я понял, как это важно, когда открывал наш первый Subway. Первое кафе, как и каждое следующее, было окружено потенциальными клиентами. Но одно это не гарантирует успешного бизнеса. Однажды я сообразил: мы не сможем расти, если к нам не будут постоянно ходить новые люди. Именно тогда я начал понимать, что такое модель потребительского поведения: знакомство с продуктом — испытание — использование. Важно донести *информацию* о нашей закусочной, пригласить попробовать наш продукт, а затем превратить разового посетителя в постоянного. Это стало моей основной задачей — ежедневно привлекать новых клиентов.

Урок тринадцатый: будьте настойчивы — никогда не сдавайтесь. За время работы у меня было немало дней, когда я был близок к тому, чтобы поднять руки и уйти из Subway. Я часто думал: «Как мы сможем это сделать? Ведь у нас недостаточно денег». Но в глубине сознания шевелилось почти очевидное: «Если ты бросишь, это будет провал. Если ты сдашься, то вылетишь. Если ты перестанешь играть, твоя игра закончится». Чтобы не сдаваться, требуется нечто большее, нежели вера и позитивное отношение. Это настойчивость. Если вы не верите в то, что делаете, не верите в себя и не можете думать о ситуации в позитивном ключе, то вы не сможете быть настойчивы. Иногда может казаться, что бизнес вас отвергает, вы ощущаете себя отдельно от своего дела. В эти «унылые понедельники», которых, конечно же, несть числа, вы должны проявить настойчивость и продолжать. Именно настойчивость — то качество, которое позволяет людям двигаться и добиваться успеха. Думаю, каждый может вспомнить какие-то жизненные ситуации, когда он слишком быстро сдался. Стоило нам остаться верными своему плану или цели и проявить настойчивость несмотря на обстоятельства, все сложилось бы иначе. В бизнесе вы

должны решать вопросы независимо от того, сколь трудно это бывает. Если вы сдадитесь, то никогда не вырастете. У людей, которые сдались, один выход: начать заново и предпринять еще одну попытку. Поэтому никогда не сдавайтесь!

Урок четырнадцатый: дайте бренду имя. Как и большинство из нас, я выучил этот урок в супермаркете. Скажем, вы хотите купить коробку хлопьев. Вы найдете множество полок, уставленных ими, и вам предстоит сделать выбор. Есть те, которые надо заваривать и не надо заваривать, без сахара, обогащенные белком и с высоким содержанием клетчатки. Есть с фруктами, хрустящие, с известными спортсменами на коробках, есть более дорогие, а есть и дешевые. Если мы сравним этикетки, то обнаружим, что фактически единственным отличием является цена. И что делать? Чаше люди потратят чуть больше денег и купят бренд. Это факт: несмотря на более высокую цену, брендовые продукты продаются лучше.

Урок пятнадцатый: возможности никого не ждут. Когда мой партнер Пит Бак, о котором вы вскоре узнаете немного больше, предложил мне заняться бизнесом, я должен был сделать выбор: ответить «да» или «нет». Если бы я отказался, чем бы я теперь занимался? Не знаю. А Пит предложил бы кому-нибудь другому. Конечно, обстоятельства сложились так, что мне легко было согласиться. Во-первых, у меня не было ничего на примете, во-вторых, Пит вкладывал деньги. Тем не менее, когда вы сталкиваетесь с возможностью, очень важно быть готовым сказать «да», прежде чем эта возможность куда-нибудь уйдет. Я не говорю о том, что вы должны хвататься за что попало. Но если вы хотите начать и построить бизнес, то на какое-то предложение вы должны ответить «да».

Ну вот. Теперь, когда вы знаете, как я выучил пятнадцать базовых уроков и о чем в них говорится, мы можем двинуться дальше. В следующей главе я расскажу вам свою историю, а затем с помощью необычного, но очень информативного исследования моего соавтора Джона Хейза поведаю вам о других предпринимателях, применявших эти уроки в своем бизнесе. Это главы с четвертой по восемнадцатую. Наконец, я завершу книгу некоторыми идеями, как использовать уроки. Эти пятнадцать уроков очень помогли мне, и я искренне надеюсь, что помогут многим.

Тридцать пять лет назад, после окончания средней школы, я планировал стать врачом. Когда Пит Бак предложил мне открыть крошечную бутербродную, чтобы заработать деньги на обучение в колледже, я и подумать не мог, что его идея приведет к созданию Subway, самой большой сети бутербродных в мире и наиболее быстрорастущей франчайзинговой компании на протяжении многих лет. Даже в самых смелых мечтах я не мог предположить, как эта возможность изменит мою жизнь, или что результаты моего бизнеса повлияют на жизни тысяч людей во всем мире. Теперь наша сеть разрослась в мировом масштабе*! Даже мне это кажется невероятным.

Помимо пятнадцати базовых уроков книга содержит еще одно очень ценное послание, которое читателю обязательно стоит усвоить. Прежде чем двинуться дальше, я хочу быть уверен, что вы его получили. Вы можете адаптировать эти уроки к своему бизнесу — тому, который уже существует, или тому, что вы планируете начать. Вы можете использовать их для создания интересного и прибыльного дела — чтобы начать с малого и построить нечто большое. Это удалось мне и многим другим, значит, сможете и вы!

* По состоянию на май 2014 г. сеть насчитывала более 42 000 заведений и охватывала более 105 стран по всему миру. *Прим. ред.*

ГЛАВА 3

Моя история

Как семнадцатилетний парень начал создание закусовых Subway с микрорайма в 1000 долларов.

Это могло бы произойти практически с любым человеком и в любом месте. Так случилось, что в 1940-х годах в Бруклине жили Кармела Омбрейс и Сальваторе ДеЛюка. Однажды они встретились, а вскоре поженились. В 1947 году у них родился сын, то есть я. Первые несколько лет мы жили в доме на две семьи в квартире на цокольном этаже. Скромные дешевые квартиры из тех, что могут позволить себе молодёжи. Когда мне было пять, мы переехали в новый район Бронкса, который назывался The Projects. Государственное жильё, один из многих районов, построенных после Второй мировой войны. Для нашей семьи — ступень вверх!

Мне исполнилось десять, когда компания Empire Devices, в которой работал мой отец, перенесла свои производственные мощности севернее — в Амстердам (штат Нью-Йорк). Поскольку у меня только что родилась сестра Сьюзен, а работа моего отца была стабильной (он был начальником небольшой производственной линии), мы сменили Бронкс на маленькую квартирку в Скенектади недалеко от Амстердама. Именно тогда мы познакомились с Питом Баком и его женой Хайди, которые вскоре стали нашими близкими друзьями.

В моем понимании это была довольно странная дружба. Пит — блестящий ученый, получивший докторскую степень в Колумбийском университете. А мой отец был исключен из средней школы и работал на фабрике. Казалось бы, у таких людей мало общего, но они стали приятелями: их сблизила любовь к охоте с луком, и они часто устраивали пикники и семейные вечеринки.

Дружба семей прервалась в 1964 году, когда компания Empire Devices вновь переехала, на этот раз в Бриджпорт, и мы вместе с ней. К нашей большой радости, через несколько месяцев нам позвонил Пит и сказал, что меняет профессию и переезжает с семьей в Армонк, что недалеко от Бриджпорта. В одно из воскресений в июле 1965 года после почти годичной разлуки нас пригласили на семейное барбекю в новый дом Баков. В том самый день мы с Питом начали деловое сотрудничество, которое в итоге оказало огромное влияние на индустрию быстрого питания.

Я только что окончил среднюю школу, и моей единственной заботой было придумать, как оплатить учебу в колледже. Пока я рос, мать внушала мне мысль о ценности образования. Она не только объясняла, как важно ходить в школу, но и убеждала, что я могу окончить колледж. Однако летом 1965 года я особо не надеялся туда попасть просто потому, что в семье не было денег. Я работал складским служащим в местном хозяйственном магазине за минимальную почасовую оплату 1,25 доллара. Это хорошая работа для ребенка, но она не дает возможности учиться в колледже. Чем больше я думал о будущем, тем чаще задавался вопросом, как найти деньги. Когда мы подъезжали к дому Пита, мне пришло в голову, что можно попросить у него совета.

Баки жили в большом белом доме, расположенном на участке в 0,3 га, который казался мне огромным. Меня потряс гараж на две машины с двумя автомобилями внутри! «Наверное, Пит нашел себе очень хорошую работу, за которую много платят», — подумал я. После полудня у меня наконец появилась возможность поговорить с Питом с глазу на глаз на заднем дворе. Его маленькие дети играли в другой части двора с моей сестрой. Мои родители и жена Пита сидели за столом недалеко от дома, обсуждая события последнего года. Мы с Питом стояли посередине зеленой лужайки, и я сказал: «Пит, я хочу пойти учиться в Бриджпортский университет, но у меня нет денег. Может быть, у вас есть идеи, как мне заработать на обучение?»

Задавая этот вопрос, я втайне надеялся, что Пит предложит мне займы с тем, чтобы я вернул ему деньги после окончания университета. В конце концов, он знал меня половину моей жизни, и я ему нравился. Ему обычно нравилось, как я справлялся с трудностями. Он играл со мной в математические игры, и я удивлял его, быстро выпаливая ответы. Пит знал, что я работаю на совесть и, хотя не круглый отличник,

но знающий и надежный человек. Узнав, как сильно я хочу поступить в колледж, чтобы стать врачом, он, вероятно, поможет мне.

Но Пит посмотрел на меня и без колебаний ответил: «Я думаю, ты должен открыть закусочную и продавать сэндвичи-субмарины».

Что?

Из всех возможных ответов этот пришел бы мне в голову последним. Что за странность — сказать такое семнадцатилетнему мальчишке из бедной семьи, где никто никогда не владел бизнесом! Конечно, у меня имелся собственный район доставки газет, и я участвовал в Junior Achievement*, где немного узнал о бизнесе, но я ведь еще ребенок! Я не знал, что ответить. К счастью, естественное любопытство взяло верх и, прежде чем начать спорить, я услышал свой собственный вопрос: «Как это работает?»

Пит объяснил очень просто. Все, что я должен сделать, — это арендовать небольшое помещение, поставить стойку, купить немного продуктов и начать. Затем в бутербродную потекут клиенты. Они будут класть деньги на прилавок, и постепенно образуется сумма, необходимая для оплаты колледжа. Питу казалось, что все очень просто, хотя сам он никогда не владел бизнесом и у него никогда не было бутербродной.

Теперь, когда я вспоминаю наш разговор, он кажется почти невероятным. Мы были просто двумя людьми воскресным днем на барбекю, рассуждающими о том, о чем практически ничего не знали. Другой подросток в подобных обстоятельствах мог бы подумать, что идея Пита нецелесообразна или невозможна. Или не придать ей значения и язвительно заметить: «Хорошая идея, Пит, но не совсем то, что я ищу».

Чем больше Пит говорил о закусочной, тем лучше я себе ее представлял. Пит увидел мой энтузиазм и в конце концов заявил: «Фред, идея тебя как будто заинтересовала. Если захочешь, я готов стать твоим партнером». Я быстро сообразил, что это отличная возможность. Конечно, я был заинтересован! Кроме того, у меня не было никаких других идей или лучших предложений, поэтому я сказал: «Конечно».

Затем Пит пошел в дом и вернулся с вырезкой из нью-йоркской газеты. Вскоре я понял, что именно эта вырезка навела его на мысль о закусочных. Мы вернулись за стол для пикника и предложили остальным присоединиться к обсуждению. Пит прочитал нам статью годичной

* Организация под названием «Достижения молодых», основная цель которой — обучение школьников и молодежи основам предпринимательства. *Прим. пер.*

давности, в которой описывались сэндвичи-субмарины Майка — знакомое всем нам название. Живя на севере штата, мы часто с удовольствием их ели.

Трудолюбивый предприниматель Майкл Дэвис за десять лет открыл тридцать две закусочных, где в основном продавались сэндвичи-субмарины, и еще несколько, в которых бутерброды были с жареным мясом. Начав практически с нуля, он создал мини-империю в северной части штата Нью-Йорк. Репортер коснулся как борьбы, которую Майку пришлось выдержать, так и многочисленных побед «короля сэндвичей-субмарин» в этой части страны. Закончив читать, Пит посмотрел на нас и произнес: «Если это смог Майкл Дэвис, то почему бы нам не сделать то же самое?»

Теперь я знаю: он задал этот вопрос неслучайно. Пит хотел установить долгосрочную цель, выходящую за пределы одной закусочной. Когда никто не смог придумать причину, по которой мы не сумеем преуспеть, как Майкл Дэвис, мы начали обсуждать, чего могли бы достичь. Вот так и возникла эта цель — открыть тридцать две точки по продаже сэндвичей-субмарин за десять лет!

Я не сразу осознал важность цели. Я все еще думал, как открыть первую закусочную. Мне просто нужно было занятие на время учебы в колледже. Я действительно не планировал делать карьеру в бутербродном бизнесе. Тем не менее мы установили долгосрочную цель, и в итоге цифры сыграли свою роль. Тем же вечером мы потратили несколько часов на обсуждение меню. Меню Майка нам понравилось. Оно состояло из семи видов холодных бутербродов длиной 30 см, и мы решили сделать так же. Но затем Пит рассказал нам об «У Амато», любимой бутербродной в его родном городе Портленде. Он считал бутерброды Амато вкуснее, чем у Майка. В бутербродных Майка в сэндвичи, в дополнение к мясу и сыру, клали только лук, салат и помидоры, а в сэндвичи Амато входили соленые огурцы, перец и маслины, и без салата. Мы договорились в ближайшее время съездить к Амато.

Удивительно, но мы даже установили цены на бутерброды! Как у Майка, они колебались от 54 до 69 центов. Нам даже не пришло в голову, что мы не можем устанавливать цены, пока не узнаем стоимость продуктов и операционные расходы. Вечером, когда мы собирались уезжать, Пит попросил немного подождать. Затем вытащил свою чековую книжку и выписал чек на 1000 долларов. Это было его вложением в наше новое предприятие.

По дороге домой в Коннектикут я и не задумывался о том, что, если я сумею открыть первую бутербродную, мне удастся заработать гораздо больше, чем нужно на оплату высшего образования. Успех будет означать финансовую независимость и все, что ей сопутствует, не только для меня, но и для многих людей во всем мире. Успех будет означать приключение, словно катание на американских горках. Недаром мы в конечном счете назвали заведение Subway. Однако тогда я не заглядывал так далеко в будущее. Я думал о следующем утре, когда отправлюсь на поиски места для первой закусочной.

Начало

Когда я рассказываю людям о разговоре с Питом Баком на заднем дворе и объясняю, что согласился открыть бутербродную, хотя и не знал как, меня часто спрашивают: «И вы не боялись неудачи?» Такая мысль просто не приходила мне в голову. Я считал: если это смогли сделать другие, то, скорее всего, и я смогу.

На следующее утро я отвез отца на работу, чтобы потом взять его машину. Пит велел первым делом найти небольшое помещение, и вскоре я увидел то, что, по моему мнению, должно было нам подойти. Оно находилось за углом от хозяйственного магазина, где я работал на складе. Я позвонил хозяину и договорился осмотреть помещение в субботу, когда Пит сможет ко мне присоединиться. Днем я отправился на работу в хозяйственный магазин, как делал каждый день, пока мы не открыли закусочную.

Прошло несколько месяцев, пока до нас с Питом дошло, что мы выбрали не лучшее место. В поисках я просто проехал по знакомым улицам, даже не подумав о других частях города. Мне не пришло в голову, что существует определенный ряд характеристик, которые делают одно местоположение лучше другого. Поэтому я не знал, что поступаю неправильно, и Пит не знал. А ведь стоило: несколько лет я работал в хозяйственном магазине и никогда не обращал внимания на выбранное мною место. Если я сам его не замечал, как же его найдут клиенты?

В субботу около полудня мы встретились с хозяином. Войдя внутрь, обнаружили зал немногим более 40 квадратных метров. Нам понравилось: все чисто, аккуратно, и подготовка к работе не должна была занять много времени. Потолок и напольная плитка в хорошем состоянии. Нужно

было добавить стойку для приготовления бутербродов и поставить перегородку, чтобы отделить место хранения продуктов. Не так много, все остальное показалось приемлемым.

— Что вы думаете, Пит? — спросил я партнера прямо при арендодателе.

Пит спросил:

— Скажи еще раз, сколько это стоит?

— Сто шестьдесят пять в месяц, — ответил хозяин.

Пит одобрительно кивнул.

— Хорошо, тогда давайте подпишем договор об аренде, — предложил хозяин.

— Договор? А что это? — спросил я.

Хозяин объяснил, что договор об аренде — юридический документ, в котором прописаны условия нашего соглашения и указана арендная плата по 165 долларов в месяц в течение двух лет. Это защитная мера для нас обоих, сказал он, добавив, что нанять адвоката для составления документа будет стоить порядка 50 долларов. «Напополам», — добавил он.

Ни Пит, ни я ничего не знали об аренде, и все, о чем я мог думать, так это 25 долларов адвокату. 2,5% от нашего капитала — больше, чем мы могли себе позволить.

— Думаю, мы обойдемся без договора аренды, — ответил я.

Хозяин не возражал. Конечно, помещение было ужасно расположено, а он хотел его сдать. Мы сразу заплатили ему 330 долларов — плату за первый месяц и залог. Он вручил нам ключи, и таким образом мы арендовали свою первую закусочную.

Все это заняло около пяти минут. Хозяин забрал деньги и сразу ушел, а мы с Питом остались, чтобы наметить, где что будет. Это заняло еще пять минут. Мы знали, что нам нужно место для кассового аппарата, для приготовления пищи, перегородка, чтобы отделить место хранения продуктов, и стойка для обслуживания клиентов. Чтобы все это построить, я решил нанять своего школьного друга. Пит напомнил, что нам также требуется вывеска и оборудование, мы еще немного поговорили о дизайне, а потом вышли и заперли дверь. Мы вместе пообедали, обсудили детали, и Пит уехал обратно в Армонк.

Сейчас легко сказать, что мы ввязались в сделку с закрытыми глазами или что были слишком возбуждены. Конечно, я должен был провести более широкий поиск помещения и, вероятно, подписать договор аренды. Тем не менее дело пошло. В скором времени начинались

занятия в колледже, поэтому мне было необходимо что-то предпринять. Вместо того чтобы сидеть и строить планы, мы решили просто идти вперед и делать. Мы с Питом до сих пор любим принимать решения, не тратя времени на бесполезные обсуждения. С моей сегодняшней точки зрения, сразу переходить к действию — хорошее качество, и я рад, что мы тогда арендовали первое помещение. Иногда знать мало и действовать намного лучше, чем знать все и ничего никогда не сделать.

По следу «субмарины»

Забавно, что, пока я не оказался лицом к лицу с нашим первым клиентом, я никогда не делал сэндвичей-субмарин. Как и Пит. Нам нравилось их есть, и мы знали, что они состоят из мяса, сыра, овощей, масла и хлеба, но у нас не было никакого опыта их приготовления. Поэтому было так важно, чтобы Пит нашел время и отвез меня и мою маму в Портленд, где мы решили научиться искусству готовить бутерброды. Хотя мы ели их у Майка в северной части штата Нью-Йорк, нам хотелось изучить иные вкусы и понаблюдать за процессом приготовления.

Пит вырос на сэндвичах-субмаринах, сделанных в Italian Deli Амато, и они ему продолжали нравиться, поэтому он предложил навестить его родителей в Портленде и провести некоторое время в закусочных Амато. Моя мама решила к нам присоединиться, и мы оценили ее благородный шаг: о еде она знала намного больше, чем мы оба, вместе взятые.

Мы приехали в Портленд к обеду и решили начать исследование на следующий день около полудня. Заняв выгодную позицию снаружи от витрины закусочной Амато, мы могли видеть действия продавца. Понаблюдав несколько минут, мы отважились зайти внутрь, чтобы почувствовать себя в роли клиентов, и заказали бутерброды, обращая внимание на весь процесс заказа и приготовления, а затем, забрав заказ, возобновили наблюдение через окно. Особое внимание мы уделили тому, как разрезали хлеб, закладывали мясо и сыр и поливали все это растительным маслом. Среди прочего мы заметили: у Амато поливали каждый бутерброд растительным маслом прямо из четырехлитровой банки. Наше трио решило, что это неудобно. Мы сразу придумали, что масло у нас будет в небольших кувшинах, что облегчало операцию. Позже мы обнаружили, что наша идея увеличивает расход масла и создает несогласованность!

У Амато мы смогли научиться немногому. Они продавали только два вида бутербродов, с ветчиной и с салями, поэтому в тот день мы решили посетить еще несколько бутербродных. В каждой мы покупали бутерброды, наблюдали за работой и оценивали то, что казалось нам плюсами и минусами. Между посещениями сравнивали свои наблюдения.

Это двадцатичетырехчасовое исследование, пусть небольшое и ненаучное, дало, как нам показалось, достаточно информации для ряда ключевых решений. В сущности, у нас было две модели бизнеса: от Амато и от Майка. Плюс в том, что они имели мало общего, и это давало нам различные точки зрения. В меню Майка входило несколько видов бутербродов, в том числе с сыром и тунцом. У Амато продавали только два типа. Нам нравилось разнообразие, поэтому мы вернулись к первоначальной идее — продажа холодных бутербродов семи видов.

Мы предпочли вкусовой профиль продукции Амато, но хлеб Майка показался нам вкуснее. Амато использовал 23-сантиметровые мягкие булочки, а бутерброды Майка были 30-сантиметровыми. У Амато оказалось большее разнообразие свежих овощей, смешанных с маслом. Свежие овощи придавали особый вкус, так что мы решили их добавить. Основа «субмарин» Амато — итальянский салат, не включавший латук, и нам это тоже понравилось. Мы решили делать бутерброды как Амато, класть ингредиенты в 30-сантиметровую булочку и продавать больше разновидностей бутербродов, как Майк. Ничего не понимая в ценах, мы решили установить их как у Майка. В конце концов, у Амато только одна бутербродная, а у Майка целых тридцать две!

Мы решили, что Майк должен назначать цену правильно, а то, что он закупал продукты на тридцать два ресторана и имел гораздо бóльшую покупательную способность, мы просто не приняли во внимание. Что мы знали об объемах закупок?

Именно таков оказался итог нашего исследования. Оно действительно было очень простым. Могли ли мы сделать больше? Конечно. Сыграло бы это роль? Наверное. Наблюдение — потрясающий инструмент, но, когда у вас нет информации, вы можете увидеть что-то очевидное и не понять, зачем это делается, или пропустить нечто очень важное. Что-нибудь вроде того, как поливать бутерброды маслом.

Сотрудники Амато протыкали небольшое отверстие в верхней части четырехлитровой банки и поднимали ее каждый раз, когда хотели

полить бутерброд. Мы подумали, что есть более простой способ, и решили использовать маленькие кувшины. Однако секрет заливки масла из четырехлитровой банки через небольшое отверстие — в контроле и последовательности. Благодаря отверстию определенного размера Амато мог контролировать количество масла, выливаемого на бутерброд. С кувшином у нас не было никакого контроля. Количество масла на бутерброде зависело от наклона кувшина и продолжительности процедуры. В связи с этим наши затраты на масло постоянно менялись, а качество продукции варьировалось. Но это невозможно было понять, только наблюдая. Мы должны были попробовать и осознать, что это неправильно.

Интуиция подсказывала: чтобы по-настоящему понять бизнес, нужно начать в нем работать. Не имело значения, выбрали ли мы цены и вкусовой профиль Майка или Амато. Когда мы ошибались, а так случалось, мы корректировали процесс по ходу работы. Мы понимали, что бизнес у нас небольшой, крошечное вложение денег. Мы не много теряли. Если когда-нибудь у нас было время на эксперименты, то именно тогда. С другой стороны, мы не были одиноки. Подобные предприятия имелись у других людей, и можно было пойти и посмотреть, что и как они делают. Так зачем нам было тратить свое время и капитал на исследования?

Когда у нас стало 14 000 ресторанов, мы направили на исследование скромную сумму — 70 000 долларов, из расчета по 5 долларов на закусочную. Отличная сделка! Когда мы начинали, то не могли получить хорошего исследования за 5 долларов и не могли позволить себе потратить больше. Таким образом, мы сделали что могли и насколько возможно быстро, не заикливаясь на том, чего не знали. А не знали мы многого.

Сегодня у нас все по-другому. Чтобы ввести нечто простое, например новый рецепт печенья, мы проводим многомесячные исследования и вкладываем десятки тысяч долларов. Мы можем послать исследователей в пять или шесть регионов Северной Америки, где они раздадут печенье и спрашивают людей, чтобы получить информацию о вкусах и предпочтениях потребителей. Затем мы нанимаем экспертов, чтобы они обработали эти горы данных, и находим лучшее печенье для своих клиентов.

Подготовка помещения

На обратном пути из Мэна мы решили открыть закусочную в субботу, 28 августа 1965 года. Это означало, что подготовка к этому большому событию займет у меня весь август. Родители и школьный друг Арт Витковски, который тем летом был свободен, немного помогли нам. С их помощью я приобрел оборудование и материалы, связался с поставщиками, сделал стойку, наружную вывеску и начал рекламную кампанию, раздавая листовки.

Ах да, мы с Питом придумали название. Все окружающие магазины носили имена владельцев. Там были булочная Энн, студия танца Джу-ди Блэра и магазин пряжи Сьюзи. Поэтому мы пришли к естественному решению назваться «субмаринами» Пита, а чтобы усилить впечатление, добавить слово «супер». Так мы стали «Супер-Субмаринами Пита»! Иногда приходилось сокращать название до менее громкого «Субмарины Пита», чтобы оно помещалось на вывесках.

Позже мы обнаружили, что оно не вполне корректно звучит. Когда люди слышали название «Субмарины Пита» по радио, им часто слышалось «морская пицца»*. Так что клиенты, никогда не заходившие в наши закусочные, начали спрашивать: «Что за пиццу вы продаете? Она с морепродуктами?» Я понял, что у нас проблема.

В один прекрасный день я ехал в машине и думал, как быть. Мне требовалось название короткое, отчетливое, чтобы его трудно было неправильно произнести и чтобы оно содержало часть «sub», потому что так сокращенно называют субмарины. И вдруг в голове возникло слово «Subway». Мы изменили название на Pete's Subway, а в конце концов просто на Subway, но это произошло позже, когда мы открыли несколько закусочных.

Пока мой приятель Арт проводил в закусочной строительные работы, мама помогла мне связаться с поставщиками хлеба, мяса, овощей и сыров. Мы просто просматривали местный справочник Yellow Pages («Желтые страницы»). Это походило на ситуацию, когда слепой ведет слепого. Найдя имена и адреса, мы шли по поставщикам и делились своими планами со всеми, кто хотел слушать. Уверен: раньше народ не видел ничего подобного. Хорошенькая маленькая итальянка и ее долговязый сын-подросток рассказывают, что планируют открыть

* По-английски созвучие воспринимается так: Pete's Submarines — pizza marine. *Прим. ред.*

бутербродную, чтобы сын мог позволить себе учиться в колледже. Поставили себе цель: открыть тридцать две закусных за десять лет! Такое не каждый день услышишь.

Должно быть, мы были убедительны, потому что никто нам не отказывал. Я уверен, что меня воспринимали всерьез потому, что я был с мамой, но, как бы то ни было, процесс оказался довольно прост. Я думаю, это мог бы сделать любой и почти в любом месте. Ведь в каждом городе есть поставщики, и большинство из них, если не все, нуждаются в увеличении количества клиентов. И даже если мы с мамой выглядели несколько необычно, а наша задумка казалась рискованной, поставщики были готовы с нами работать. Самый сложный заказ мы разместили в пекарне. Нам требовались булочки, изготовленные по специальному рецепту. Но пекарь сказал, что это не проблема, в них нет ничего необычного. В конце концов, что такое покупка овощей, мяса или сыра? Поставщики просто продали нам то, что у них имелось.

Конечно, купить мы могли очень мало, но не беспокоились об этом. Просто нам приходилось платить несколько дороже за все, что требовалось, но в подобном положении оказывается любой малый бизнес. Мы ничего не могли с этим поделать. К тому же поставщики не требовали предоплаты. Они сразу открыли нам кредит! Мы могли бы пройтись и поискать более выгодные цены, но это потребовало бы больше времени. Важнее было обеспечить себя всем необходимым, сделать закупки и выяснить, как в будущем получать продукты дешевле.

Теперь, когда я не работал в хозяйственном магазине, у меня не было дохода, так что решающим фактором стало время. Каждый день, который наша закусная не работала, я терял деньги, и все из-за бизнеса. Дело не только в стоимости аренды и коммунальных услуг, которые мы оплачивали, но и в упущенной возможности. Если закусная не будет открыта, мы ничего не сможем продать. Если в закусной ничего не будет продаваться, я не смогу заработать. Так что я вплотную занялся открытием.

Конечно, мы не могли работать без оборудования, так что, пока мама помогала мне найти поставщиков, папа помогал просматривать газетные объявления о подержанном оборудовании. Нам нужны были кассовый аппарат, холодильная установка, специальные ножи для мяса, несколько разделочных столов и полки. Мы нашли все, даже при ограниченном бюджете. Большая часть оборудования устарела, но все находилось в рабочем состоянии (чем мы и пользовались много

лет). Самой необычной покупкой стал большой латунный кассовый аппарат. Когда мы нажимали на две или три клавиши одновременно, раздавалось «блям-блям», в верхней части аппарата появлялась цена и автоматически открывался ящик. Аппарат был настолько старым, что самая большая сумма, которую он мог «прозвонить», составляла 2,99 доллара. Но это не было проблемой, потому что наш самый дорогой бутерброд стоил 69 центов. Чтобы получить деньги и отсчитать сдачу, эта рухлядь вполне годилась.

День открытия

В девять утра в субботу я и Арт Витковски пришли в нашу закусочную, чтобы успеть подготовиться. Мы и представления не имели, чего ожидать. Один из нас резал овощи: лук, помидоры, зеленый перец и даже оливки, — а другой — ветчину, сыр и салями, граммов по двести с небольшим каждого продукта. Это показалось мне правильным количеством, потому что столько обычно просила купить мама, когда посылала меня в магазин.

К 9:30 мы были готовы и терпеливо ждали. На велосипеде подъехала живущая поблизости девушка. Мы заулыбались, когда она зашла внутрь и заказала первый бутерброд. Это стало важнейшим моментом в истории «Супер-Субмарин Пита», но по неочевидной причине.

Да, это была наша первая продажа, но теперь я должен был научить Арта, как делать сэндвич-субмарину. Хотя я планировал заняться этим бизнесом, ездил в Портленд смотреть на Амато, арендовал закусочную, купил продукты и оборудование, я к тому моменту не сделал ни одного бутерброда. И это еще не самое плохое. Так совпало, что в тот же день на 11:00 Университет Бриджпорта назначил вступительный экзамен по английскому. Я должен был пройти тест, а это означало, что мне придется уехать и на несколько часов оставить Арта одного. Пит, его жена и мои родители планировали приехать и помочь, но позже. Пока они не приедут или не вернусь я, Арту необходимо было справляться одному. Это означало, что он должен знать, как делать бутерброды.

На самом деле приготовление казалось мне не слишком сложной задачей. Покидая штат Мэн несколькими неделями раньше, мы тщательно обсудили, как будем их делать. Мы поговорили, как резать хлеб, как укладывать мясо, сыр и овощи и поливать маслом. Поскольку Арт наблюдал за мной утром, он тоже считал, что это будет нетрудно.

Нам повезло, что до моего ухода к нам зашла только одна покупательница.

Примерно в 12:20 экзамен по английскому был сдан, а я вернулся на стоянку около нашей закусочной. Она была забита битком. Заглянув внутрь кафе, я не поверил своим глазам. Мало того что клиенты занимали все помещение, так они выстроились в очередь на улице! Это было полуденное время, и я решил, что либо пришло слишком много народу, либо обслуживание идет слишком медленно. Как выяснилось, и то и другое. Идя по стоянке, я увидел своего напарника с коричневым пакетом в руках. «Как дела, Пит? — спросил я с некоторым волнением в голосе. — И что это такое?» — «Ножи», — ответил он. Выяснилось, что Пит приехал пораньше и обнаружил, что у нас только один нож, которым мы нарезаем овощи и делаем бутерброды. «Так мы не сможем обслужить всех этих людей».

Проработав в хозяйственном магазине, я знал, что существует много видов ножей и стоят они по-разному. Пит купил два ножа по 3 доллара каждый, и я внутренне съезился. Они могли подорвать наш бюджет, но у нас не было времени что-то менять. Мы бросились в закусочную и включились в работу, максимально быстро обслуживая клиентов.

В тот первый день, да и в течение многих последующих недель, мы ничего не знали об операционных системах*. Потому у нас таковой и не было, а значит, имела место непрерывная очередь, и мы отставали на восемь мячей**. Мой приход ничего не изменил: места за прилавком было достаточно для одного или двух человек, а сейчас там работало шесть (Пит, его жена, мои родители, Арт и я). Каждому пришлось искать, где приткнуться. Арт научил других готовить сэндвичи, и все стояли за прилавком. Я ушел в заднюю комнату, где было несколько больших корзин с зеленым перцем, перевернул одну пустую корзину, сел на нее, а на две полных положил кусок фанеры и резал овощи, а затем пополнял их запасы у прилавка.

Очередь снаружи не уменьшалась, и время от времени я делал перерыв, чтобы поинтересоваться, кто зашел внутрь. Нередко в очереди показывались друзья, поздравляли меня, и я сразу использовал эту возможность. «Позволь провести тебя по закусочной, — говорил

* Имеется в виду не компьютерная операционная система, а организация бизнеса или производства. *Прим. ред.*

** Используется бейсбольная терминология, означающая изрядное отставание. *Прим. ред.*

я и начинал объяснять: — Этот прилавок мы построили сами. Вот кассовый аппарат. Здесь мы поставили перегородку, чтобы отделить заднюю комнату, и, — указывая на свое импровизированное рабочее место, — вот здесь я режу овощи. Почему бы тебе не сесть и не помочь мне?» В тот день я набрал пять или более помощников.

В полшестого мама сказала мне, что мы остались почти без продуктов. Мы продали практически все булочки (250 штук), и у нас кончались мясо и сыр. Так что я побежал в итальянский гастроном, чтобы купить еще, но был конец дня, и все, что я сумел, — это ухватить лишь десяток булок. Продуктов хватило на час, но, к счастью, очередь тоже исчезла. Мы планировали оставаться открытым до 11:00 вечера, но продали 312 бутербродов, и к 18:30 нам пришлось закрыться. Что за невероятный день!

Когда ушел последний клиент и наша группа начала уборку, мы с Питом вышли на улицу и сели на бровку тротуара в конце стоянки. Мы устали, но чувствовали удовлетворение, будто спортсмены, одержавшие большую победу. Вспоминая прошедший день, мы с трудом верили в успех и предвкушали удачу.

— Если все эти люди пришли сегодня, — с восторгом говорил я, — когда почти никто не знает о нашем существовании, то представьте, что будет завтра!

— Они все вернутся и в следующий раз приведут друзей. Наша компания станет большой. Мы будем миллионерами! — уверенно заявил Пит.

Упиваясь успехом в день открытия, мы считали, что клиентам очень понравилась наша закусочная. Значит, теперь все, что нужно сделать, — это построить больше закусочных и привлечь клиентов. Конечно, все оказалось не совсем так. За каждым поворотом нас ожидали трудности, и первая проблема стояла совсем рядом. Вскоре мы обнаружили, что, сидя на бордюре, считали цыплят, прежде чем те вылупились!

Встречи по понедельникам

Через несколько дней после открытия «Супер-Субмарин Пита» я начал учиться на первом курсе Бриджпортского университета. Возможно, среди студентов я единственный владел небольшим бизнесом. Даже при серьезной учебной нагрузке — шестнадцать часов занятий — я организовал свой день так, чтобы учиться по утрам, работать в закусочной во второй половине дня и ранним вечером и заниматься ночью.

Иногда можно было что-то читать и в закускойной, но это означало, что бизнес идет плохо.

График плотный, но не особенно тяжелый. Каждый день приносил что-то новое, иногда трудности, иногда возможности. Особенно важными стали понедельники. По результатам исследовательской поездки в штат Мэн предстояло много работы, и мы с Питом договорились встречаться каждый понедельник, чтобы проанализировать успехи и планы. Теперь, когда закускойная открылась и дело пошло, еженедельные встречи по-прежнему оставались хорошим способом отслеживать развитие бизнеса, результаты и перспективы на будущее. Каждую неделю мы встречались в одном и том же месте — во «всемирной штаб-квартире», также известной как мамина кухня.

В понедельник вечером Пит уходил с работы около пяти и приезжал из Армонка в нашу квартиру в Бриджпорте. В начале седьмого он входил в кухню через заднюю дверь, и через несколько минут моя мама подавала спагетти с домашним соусом и фрикадельками. Я ждал его, предвкушая первый вопрос: «Как дела?»

Я всегда отвечал, называя количество бутербродов, проданных в этот день к шести часам вечера. За несколько минут до приезда Пита я звонил в закускойную, чтобы узнать последние цифры от сотрудника. Пит не хотел знать о долларах или центах, его интересовало только количество бутербродов. Если оно было большим, то Пит улыбался. Если маленьким, то хмурился. Когда я называл цифру, Пит садился с нами за стол, и мы наслаждались маминым ужином. Мы постановили не говорить о бизнесе во время еды.

После еды, когда со стола было убрано, Пит открывал папку с тремя металлическими кольцами, которую приносил с собой на каждую встречу. Как хороший ученый, которым он на самом деле был, Пит вел журнал наблюдения за нашими успехами. Он заносил недельные продажи в график и записывал замечания, которые считал важными. Мы обсуждали все аспекты бизнеса: продажи, продукты, клиентов, сотрудников, маркетинговые идеи и даже оплаченные за неделю счета. Мои родители участвовали в этих встречах, потому что они тоже были вовлечены в бизнес, хотя у них была и своя работа. Мама знала всех наших поставщиков, и они с отцом помогали в магазине, особенно когда меня там не было.

Наши встречи по понедельникам имели огромный недостаток, о котором мы тогда не догадывались. Мы были как путешественники

без карты или ученые без измерительных инструментов. Мы встречались для того, чтобы отслеживать, подсчитывать, планировать и анализировать бизнес. Но мы крайне медленно доходили до правильных выводов. Умудренные опытом бизнесмены составляли бы разнообразные отчеты и иногда, для лучшего понимания и оценки процесса, просили бухгалтера сделать финансовый отчет. Но пока мы сообразили этим воспользоваться, прошло несколько лет. У нас не было бухгалтера. Мы сами вели бухгалтерию и не знали, как составляется финансовый отчет. У нас не было опыта, и мы действительно не имели представления, как отслеживать, рассчитывать, планировать и анализировать бизнес.

Например, обсуждая обслуживание клиентов или качество продукции, мы не могли дать правильную оценку своим действиям. Очевидно, что мы хотели продавать качественную продукцию, чтобы удовлетворить клиентов, но слишком мало знали об их желаниях, чтобы обсуждать эти вопросы со знанием дела. Мы просто не понимали, какие вопросы следует задавать.

Еще забавнее, что ни один из нас не знал ответов! Пит, приехавший по понедельникам, тоже не все мог объяснить. Иногда мы расстраивались из-за падения продаж, сокращения денежного потока или проблем, которые оказывались не в состоянии решить. Тогда Пит вскакивал со стула, бежал к задней двери нашей квартиры и кричал: *«Что с вами происходит, люди из Бриджпорта? Заходите в нашу закусочную и покупайте бутерброды!»* Мы были неофитами, не имевшими достаточной подготовки, чтобы понять бизнес.

Тем не менее мы брели вперед, каким-то образом чувствуя, что поступаем правильно, встречаясь по понедельникам, отстраняясь от бизнеса и ведя эти беседы. И действительно, это было правильно. Мы не делали больших успехов от недели к неделе, но в течение длительного времени получали о бизнесе бесценные знания. У нас ведь не было подкованных советников или хотя бы одного знакомого владельца бутербродной, а эти встречи предоставляли информацию, как строить бизнес.

Наши встречи давали возможность учиться, готовиться и пробовать раз за разом, работая все лучше. Независимо от того, с какой проблемой мы сталкивались, мы с Питом действовали активно. Мы искали решение и всегда были готовы сделать еще одну попытку. Другим важным преимуществом было то, что наши встречи способствовали успешному партнерству, давая нам с Питом время скоординировать свои соображения. Мы не всегда соглашались друг с другом и нередко

расстраивались, но между нами никогда не случалось напряженности, шумных ожесточенных сражений и беспредметных споров. Мы хотели, чтобы «Супер-Субмарины Пита» стали популярны. И должны были вместе придумывать, как этого добиться.

Падение графика продаж

Через месяц или два встреч по понедельникам график продаж Пита выявил определенную модель. Оживленная торговля шла по пятницам и субботам, а самыми вялыми были понедельники и вторники. Воскресенье — странный день. Бывало, что продаж не было до четырех часов вечера, потом вдруг до семи клиенты шли непрерывным потоком, а затем опять никого до закрытия. Еще более интересная картина возникла через несколько месяцев, однако она не была ни приятной, ни обнадеживающей.

С каждой неделей продажи постепенно уменьшались. Иными словами, график продаж шел вниз! Рекорд из 312 бутербродов, проданных в день открытия, больше не повторялся. К ноябрю продажа 100 бутербродов считалась хорошим результатом, но этого было мало. Цифры все больше разочаровывали, вызывали тревогу, а главное, продолжали падать.

В один из понедельников в конце ноября наш «мозговой трест» решил: закусочная мало известна в городе. И мы вложили деньги в Jingle Bell Special, рекламу под эгидой местной радиостанции. Это стоило нам 550 долларов — громадная сумма, но не слишком большая, если бы она смогла повысить наши декабрьские продажи. Рекламный представитель радиостанции убедил нас, что люди весь месяц будут заниматься рождественскими покупками, услышат нашу рекламу и зайдут перекусить. Действительно, люди бегали за покупками и, конечно, слышали рекламу местного радио, но не заходили к нам, чтобы съесть бутерброд. В декабре и в январе продажи продолжали падать, и в один холодный мрачный февральский понедельник снизились до предела.

— Как дела? — спросил Пит, прибыв в «штаб-квартиру».

— Семь, — ответил я.

В этот понедельник двум апологетам «Супер-Субмарин Пита» не потребовалось большого ума, чтобы понять: они попали в беду. Продажа семи бутербродов, даже по самой высокой цене в 69 центов, не давала достаточно денег, чтобы оплатить семичасовой рабочий день нашего

сотрудника, не говоря уж о расходах на продукты и аренду. Будь на нашем месте кто-то другой, тем же вечером он, наверное, закрыл бы бизнес. На самом деле это и был первый вариант, который рассмотрел Пит, но только после ужина.

Когда мы начали совещание, Пит взял блокнот и написал печатными буквами: ЗДИВК.

— Это наш первый вариант, — сказал он.

— Что это значит? — спросил я.

— Запереть дверь и выбросить ключ, — ответил он.

Но как только он произнес эти слова, мы оба решили, что это плохая идея. Мы не хотели закрывать закусочную. Прошло всего шесть месяцев, и отказываться было слишком рано. Нет, должны были быть и другие варианты. Конечно, они нашлись.

— Мы могли бы усилить рекламу, — сказал Пит.

Но тут мы вспомнили Jingle Bell Special. Если та наша попытка что-то доказала, то лишь то, что нас не умели эффективно рекламировать. Мы продолжили обсуждать различные варианты и в конечном счете остановились на идее, которую большинство людей сочли бы абсолютно сумасшедшей.

Мы были уверены, что проблема в местоположении, и решили переместить закусочную. Мы сосредоточились на идее поиска другого помещения. Однако чем больше мы обсуждали эту стратегию, тем меньше она нам нравилась. Закусочная теряла деньги. Переезд не имел смысла. Можно закрыться, решили мы, найти новое место и просто начать с нуля. Но и это тоже не пришлось нам по душе. Закрыв первую закусочную раньше, чем открыли бы вторую, мы никогда не начали бы снова. Теперь, узнав о многих проблемах бизнеса, мы могли бы оказаться не столь смелыми.

Наша встреча затянулась допоздна. Нам казалось, что мы исчерпали все возможности. И тогда Пит предложил сохранить первую закусочную и открыть вторую. Я уверен, что, если бы мы проконсультировались с бухгалтером или советом директоров, предложение Пита назвали бы возмутительным, если не безответственным. Мы не доказали, что можем успешно управлять одной бутербродной. А теперь хотели управлять двумя?

Зачем?

По ряду причин это имело смысл. Если бы мы приняли решение перебазировать первую закусочную, нам потребовалось бы дважды

вложить деньги: потратиться на благоустройство нового помещения и отказаться от улучшения арендованного имущества, которое мы уже произвели и оплатили. А еще оборудование. Оно не стоило того, чтобы перевозить его, особенно если бы пришлось второй раз оплачивать установку. Если для переезда нам все равно нужно покупать новое оборудование, то почему бы не купить его для второй бутербродной?

Кроме того, вторая закусовая даст нам возможность экспериментировать и сравнивать результаты. Мы могли бы быстрее учиться бизнесу, сохраняя первую закусовую в качестве контрольного объекта. Плюс (и это большое преимущество) открытие второй точки на том же рынке будет выглядеть как реклама. Жители Бриджпорта подумают: наш бизнес настолько успешен, что мы расширяемся, и уже одно это поможет снова повысить продажи. Мы даже шутили о рекламных листовках со следующим текстом: *«Спасибо, Бриджпорт, что ты так хорошо нас принял. Теперь мы открываем вторую закусовую!»* Мы предполагали, что не многие будут знать о нашей неудаче, ведь мало кто на самом деле заходил к нам!

Но в нашем решении присутствовал один отрицательный момент: мы продолжали нести бремя первой, убыточной закусовой. Насколько это уменьшит успех, которого можно достичь во второй? Неизвестно. Но, подведя итоги, мы решили: идея стоит того, чтобы рискнуть. Как выяснилось, это стало одним из лучших решений, которые мы когда-либо принимали.

Будьте благословенны, поставщики!

Чтобы открыть закусовую, требовалось немногим больше 1000 долларов. Как ни странно, стоило нам принять решение о втором помещении, деньги оказались не проблемой. В феврале продажи резко упали, но благодаря помощи наших поставщиков, о чем я расскажу ниже, у нас оставались деньги. Конечно, мы не были завалены наличными, но я жестко контролировал все траты: практика, которая помогла нам тогда и много раз позже.

Поскольку у нас не было больших денег для начала бизнеса, мы никогда не позволяли себе больших расходов. Мы избегали каких-либо покупок, требовавших больших еженедельных или ежемесячных платежей. После оплаты аренды, коммунальных услуг, а также выплаты зарплаты паре своих работников нашим единственным расходом

оставалась стоимость поставок, в первую очередь бумажных изделий, а также мяса, сыра, овощей и хлеба для бутербродов. Конечно, мы также продавали газировку и чипсы, но оплачивали их по факту доставки.

Моя зарплата была маленькой, и я не забирал ее всю. Будучи менеджером, я установил себе 1,35 доллара в час — на 10 центов больше минимальной заработной платы. За обычную пятидесятичасовую рабочую неделю у меня получалось 67,5 доллара. Оставив работу в хозяйственном магазине, я подсчитал, что мои личные расходы составляли всего 13 долларов в неделю. Поэтому, когда мы открыли первую закусочную, я сказал Питу, что еженедельно должен получать 13 долларов, а затем, когда начнется учеба в университете, стоившая около 600 долларов, буду оплачивать ее за счет бизнеса.

В ходе одного из заседаний в понедельник мы вычли из накопленной прибыли мою зарплату и плату за обучение. Оказалось, что бизнес должен мне деньги. Это может показаться не очень привлекательным для тех, кто думает об открытии своего дела, но в действительности большинство начинающих владельцев бизнеса не могут забирать всю свою заработную плату. Наш микробизнес держался отчасти потому, что я хотел его продолжить. Я стремился выяснить, как его улучшить, работал за низкую зарплату, а забирал ее позже. Конечно, всегда есть риск, что деньги исчезнут, но это часть игры, которую вы начинаете, когда открываете свое дело.

Однако настоящая причина отсутствия перерасхода состояла не столько в задержке зарплаты, сколько в особых отношениях, которые сложились у нас с поставщиками. Каждую пятницу утром я просматривал счета к оплате и в зависимости от количества денег на нашем счете решал, сколько мы можем позволить себе заплатить каждому поставщику. В первое время мы никогда не могли полностью заплатить долг, поэтому счета начали скапливаться. Но я всегда выписывал чек для каждого из четырех основных поставщиков. Затем, вместо того чтобы разложить их по конвертам и отослать по почте, что, казалось бы, экономит время, мы с мамой лично относили чеки. Это был необычный ход. Посещение поставщиков показалось нам очень хорошим решением, и мы поступили правильно, потому что иначе были бы не в состоянии расширяться.

Посещение поставщиков отнимало около двух часов, но затраченное время окупалось сторицей. Поскольку все это были малые предприятия, существовала большая вероятность застать владельцев на месте,

и мы могли с ними поговорить. Мы всегда начинали с краткого рассказа о своем бизнесе: *«На этой неделе торговля была вялой, большой снегопад сказался и на нас. Но в целом дела идут отлично. И вот мы принесли вам чек на 100 долларов»*. Я думаю, продавцов не особенно интересовали наши истории, но мы все равно их рассказывали. Затем высказывали мнение об их продукции. За годы работы с продуктами питания моя мама хорошо этому научилась: *«Рецепт хлеба, который вы использовали на этой неделе, очень хорош, продолжайте делать его... Будьте уверены, мы всегда заказываем эту марку ветчины, она действительно качественная... Эти салфетки плохо впитывают. Давайте попробуем что-нибудь другое!»* Десять минут, и мы уходили. Но мы использовали и еще одну возможность. Мы не уходили, не оформив заказ на следующую неделю, что значило для поставщиков даже больше, чем чек.

К тому времени, когда мы решили открыть вторую бутербродную, мы многим были должны за несколько месяцев, и в любую пятницу нам могли выставить счет. В целом сумма превышала 3000 долларов. Но ни один из поставщиков никогда не давил на нас по поводу денег. Могу только предположить, что это как-то связано с тем впечатлением, которое мы производили. Мы не пропускали ни одной недели и каждый раз вносили хотя бы небольшую плату. Как минимум мы заработали авторитет в глазах поставщиков, а поэтому они готовы были сделать для нас что могли. Так и случилось. Мы финансировали вторую закусочную и даже последующие за счет кредитов, предоставленных поставщиками. Будьте благословенны, поставщики!

Возбуждение нарастает

У меня было хорошее предчувствие по поводу второй закусочной поблизости от Фэрфилда. Помещение оказалось таким же неважным, как и первое, но арендная плата составляла всего 85 долларов в месяц, и, как только мы согласились, в первой закусочной продажи тоже начали расти. Я счел это добрым знаком. Мы открылись в субботу, 21 мая 1966 года, и нас еще раз посетило рекордное число покупателей, желавших получить наши «супер-субмарины». За несколько недель продажи в обеих закусочных повысились настолько, что мы хвалили друг друга за силу духа, позволившую не только остаться в бизнесе, но даже расшириться. То, что увеличение продаж скорее

связано со временем года, чем со второй закуской, по-прежнему до нас не доходило!

В один из понедельников три недели спустя, когда мы с Питом рассматривали впечатляющий график продаж, то уже не сомневались, что две закуских лучше, чем одна. Это немедленно привело нас к логическому выводу — три еще лучше. В ту ночь, перед тем как Пит уехал домой, мы решили открыть третью точку.

Третье помещение я нашел в Стратфорде, на Барнум-авеню, 1212. Рядом с парковкой находились две свободные витрины, и у меня был выбор: арендовать внутренний магазин за 85 долларов в месяц или более заметный за 100 долларов. Более низкая арендная плата — штука заманчивая, так как у нас совершенно не имелось свободных денег, но я решил платить дополнительные 15 долларов, чтобы нас замечали. Поскольку другие наши помещения располагались не на виду, я подумал: заметность должна принести дополнительные деньги. К счастью, я оказался прав.

Поэтому 22 июля, менее чем через год после открытия первой закуской, мы открыли третью, которая сначала была такой же успешной, как две первые. Следующие шесть недель до начала сентября бизнес процветал, и наши встречи по понедельникам стали более радостными, чем обычно. Во всех трех точках продажи росли, что подтверждало нашу теорию: лучше иметь больше закуских. Цифра «тридцать две» казалась за горами, но у нас было на это девять лет.

Однако в один из понедельников в конце сентября на графике Пита опять обозначилось уродливое падение, такое же, как в прошлом году. Продажи во всех трех точках начали повторять картину первого года в первой закусочной. Продажи в сентябре были ниже, чем в августе, и продолжали снижаться. К зиме 1967 года вместо того, чтобы владеть одной убыточной закусочной с низким объемом продаж, мы владели тремя!

Вот когда нам пришло в голову, что наш бизнес подвержен влиянию времени года. Если бы мы знали что-нибудь о бизнесе быстрого питания, то предвидели бы сезонные перепады. В 1960-х продажи навынос еще не были распространены, и из-за холодной погоды и нескольких праздников, поглощающих энергию и деньги, люди предпочитали есть дома. В связи с этим зимний уровень продаж составлял лишь 60% от летнего. Но в то время нам было неоткуда это узнать, и все, что мы могли делать, это ждать. «Весной продажи повысятся», — сказал Пит одним зимним вечером. Слава богу, он оказался прав.

Поворотный момент

В 1967 году мы открыли четвертую небольшую точку на Парк-авеню в Бриджпорте, а затем в один из понедельников апреля 1968 года я удивил Пита, объявив, что только что арендовал пятое помещение. Он был взволнован и хотел знать, где оно находится, но я скрывал информацию до окончания обеда. «Это в Бриджпорте. Мы поедем посмотреть после ужина», — сказал я, нагнетая напряжение.

Показывая Питу наше пятое помещение, я и сам нервничал, и по нескольким причинам. Ни на одну из закусовых мы не подписывали договора аренды, но на этот раз я его подписал. Наверное, это было незаконно, потому что я был несовершеннолетним*, но владелец не соглашался на другой вариант. Когда он сказал мне, чтобы я подписал документ, я так и сделал, а затем сразу же занялся оборудованием помещения. Возможно, это не имело бы большого значения, если бы я, не посоветовавшись с Питом, не внес серьезные изменения в наш обычный принцип оформления. Но хуже всего, что два года назад Пит уже видел это место и отверг его, потому что рядом не было парковки для клиентов! Я впервые принял смелое бизнес-решение без одобрения Пита и не знал, как он отреагирует.

После обеда мы вместе поехали на моей машине. Пит не очень хорошо знал Бриджпорт, и я нарочно отправился по маленьким улочкам, чтобы запутать его еще больше. Я подъехал к помещению с той стороны, с которой, как я надеялся, он его не узнает. «Это там, — сказал я, когда мы свернули с Ист-Мейн-стрит на Бостон-авеню. — Там уже начато строительство, и мы откроемся в мае».

Пит взглянул на помещение и тут же спросил: «Разве я не смотрел его раньше?»

Я признал: да, видел и отклонил.

Тем не менее я был в восторге. Закусочная выглядела так невероятно, что я считал, что отсутствие парковки не станет проблемой. У нее был рекламный щит, хорошо заметный, особенно с наступлением темноты. Люди, проезжающие вниз по сильно загруженной Бостон-авеню, могли увидеть его издалека. Спрятанная в большом жилом районе, закусочная оказалась единственным коммерческим предприятием практически на километр вокруг, и мой опыт подсказывал, что это здорово! Клиенты найдут где припарковаться.

* Совершеннолетие в США наступает в 18 лет. *Прим. ред.*

Пит отказывался от этого помещения в течение двух лет, а я не мог выбросить его из головы. Я проезжал здесь каждый день, потому что моя подруга Лиз, позже ставшая моей женой, работала немного дальше в магазине немецких деликатесов (он принадлежал ее родителям). Каждый раз, останавливаясь на светофоре на углу улиц Бостон и Ист-Мейн, я присматривался, где бы открыть закусочную. Поэтому, когда флорист, прежде арендовавший магазин, потерпел неудачу, я решился. С последствиями разберусь позже, думал я.

«Пит, я считаю, что это будет нашей лучшей точкой», — произнес я неуверенно. Пит был недоволен. «Без парковки, — ворчал он, — клиенты сюда не поедут, и это проблема». Ему также не очень понравилось значительное изменение дизайна, но вмешиваться он не стал.

По сравнению с продажами в день открытия в пятой закусочной все предыдущие продажи первого дня показались просто минимальными. Все произошло так, как я надеялся: отличная видимость перевесила проблему парковки. Клиенты парковались всюду, где могли: на автобусной остановке, заезжая на бордюр, на тротуаре рядом с закусочной, а также через улицу в зоне, где парковка запрещена. В основном все парковались не по правилам, но никто не жаловался. Что касается Пита, то его раздражение прошло, как только он увидел, сколько денег может принести эта закусочная.

Примерно в четыре часа дня в день открытия, когда закусочная пустовала, я установил на крыше прожекторы, подсвечивавшие вывеску. Глядя на землю, я наблюдал постоянный поток клиентов, заходящих внутрь. Это напомнило мне тот первый раз, когда мы с Питом подсчитывали своих цыплят. На этот раз я считал не цыплят, а клиентов, и был уверен: новая закусочная станет нашим самым сильным предприятием.

И действительно, закусочная на Бостон-авеню часто показывала такой же объем продаж, как все остальные точки, вместе взятые. С самого первого дня она приносила прибыль, и этот тренд никогда не менялся. Через несколько месяцев мы с Питом поняли, что Бостон-авеню — переломный момент в развитии нашего бизнеса. Возможно, без него наша компания не добилась бы успеха, и в какую-нибудь из зим нам пришлось бы закрыться. Все остальные наши точки не имели выгодного местоположения, поэтому там из года в год повторялась одна и та же история: мы зарабатывали деньги летом, чтобы потерять их зимой. Но с Бостон-авеню мы приобрели некоторую стабильность

и могли пережить тяжелые времена. Вероятно, мы могли бы оставить только эту закусную, закрыть все остальные и получать столько же денег, сколько от пяти. Но перед нами стояла цель — тридцать две торговые точки, поэтому мы сохранили все. В качестве доказательства жизнеспособности закусной на Бостон-авеню скажу, что прошло уже тридцать лет, а она все еще действует. После того как мы начали заниматься франчайзингом, мы с Питом продали ее своей сотруднице Розе Перилло, которая уже много лет продолжает использовать это оживленное место.

Быстрое расширение

После основания Subway в 1965 году я посвящал большую часть своего времени бизнесу. Тем не менее я действительно не думал, что долго буду этим заниматься. Я посещал занятия, учился, и, хотя не был гулякой, у меня хватало времени на развлечения. Я присоединился к студенческой организации, встречался с Лиз и хорошо проводил время в колледже. Как ни важен был для меня бизнес, я всегда считал его средством, необходимым для окончания колледжа, и ничем более. Он не был делом всей моей жизни, и я не считал, что это поддержка на будущее, хотя и не собирался сворачивать его сразу после окончания учебы: я вообще не думал так далеко вперед. Я воплощал идею открыть тридцать две точки по продаже бутербродов в течение десяти лет, но это не значило, что я одновременно не буду заниматься чем-нибудь еще. Закончив колледж, я предполагал делать настоящую карьеру и хотел участвовать в бизнесе, как Пит. Я не считал профессию и бизнес взаимоисключающими, поэтому до конца 1960-х я в первую очередь был студентом колледжа. Моя задача состояла в том, чтобы ходить на занятия и получить диплом. С тех пор как я начал учиться, изменилось только одно: я больше не собирался становиться врачом.

В первый год учебы я передумал и решил не заниматься медициной, так как обнаружил, что мне не нравятся лабораторные занятия. Они требовали сосредоточенности на множестве деталей в течение длительного времени, а мой мозг оказался к этому неприспособлен. Лучше всего мне давалось то, что вызывает возбуждение и требует навыка. Как ребенок, получивший большую коробку игрушек, я хотел играть с несколькими одновременно и быстро. Мне нравилось выбирать тему, изучать ее до тех пор, пока интересно, а затем переходить к чему-то

новому. Если требовалось, я мог концентрироваться на одном проекте целых полдня, но это не в моем стиле. К 1968 году я изменил основную специальность с медицины на психологию. На самом деле я и психологом становиться не хотел, но кафедра соглашалась принять все мои зачеты по естественным наукам, чтобы я мог не писать еще одну курсовую работу. *Все, чего я хотел, — это стать выпускником!* Потом пойму, к чему лежит душа.

Решение о франчайзинге

А пока я сосредоточился на расширении Subway. За следующие восемь лет мы открыли только шестнадцать ресторанов, и казалось маловероятным удвоить их количество, чтобы за оставшиеся два года достичь основной цели. На самом деле мы были уверены, что у нас не получится, и наша единственная надежда заключалась в том, чтобы найти другую стратегию, позволяющую не открывать собственные закусочные. У нас не было ни денег, чтобы расширяться быстрее, ни навыков управления закусочными на большом расстоянии. Кроме того, чем больше закусочных мы добавляли, тем сложнее было всеми управлять.

В один из понедельников 1974 года мы с Питом встретились в офисе адвоката Марио Рубано, где хотели обсудить будущее нашего бизнеса. Марио был другом семьи и делал для нас юридическую работу. Оценивая свои возможности, мы подумали о франчайзинге, особенно потому, что McDonald's и Kentucky Fried Chicken открывали много франчайзинговых точек в районе Бриджпорта в то время. Покидая офис Марио, мы договорились как следует обдумать идею франчайзинга.

Мы ничего о нем не знали, хотя и обсуждали. Пару лет назад мой дядя Джон спросил, может ли он купить франшизу Subway, чтобы открыть закусочную в Нью-Йорке. Тщательно обдумав этот вопрос, мы ему отказали, решив, что франчайзинг нам не подходит. Он отправился в другую сеть бутербродных, купил у них франшизу, а через пару лет продал, поняв, что этот бизнес ему не нравится.

Мы считали, что франчайзинг подходит для более крупных компаний, таких как McDonald's, а для нашего небольшого бизнеса он не имеет смысла. В то время мы не устанавливали в своих закусочных столы, поэтому первые пару раз, обсуждая франчайзинг, без раздумий отклонили эту идею. Но сейчас ситуация изменилась: мы отставали от графика и снова вспомнили о франчайзинге.

В один из понедельников, взвесив все «за» и «против», мы решили: это наилучший способ довести количество закусовых с шестнадцати до тридцати двух. Мы могли бы привлечь людей, которые вложат свои деньги и, используя нашу систему управления, откроют и запустят франшизы Subway поблизости от своего дома. Может быть, франчайзинг подходит не только крупным компаниям, но и маленьким, сказали мы себе. В то время мы не знали, что существует множество малых предприятий, использующих франчайзинг как способ расширения бизнеса.

Вместо того чтобы нанять консультантов и юристов, которые подготовили бы нас к франчайзингу, я решил, что самый простой способ — это найти франчайзи. Тогда я поговорил с моим другом Брайаном Диксоном. Наши жены вместе работали медсестрами в больнице ветеранов West Haven. Иногда мы встречались, чтобы сыграть в карты или пойти на хоккей. Я знал, что Брайан недоволен своей работой, и подумал, что он отлично справился бы с одним из наших ресторанов. Однажды вечером, между периодами хоккейного матча в Нью-Хейвене, я сделал Брайану предложение. Я рассказал ему о нашем плане франчайзинга и предложил одолжить денег, чтобы он купил точку в Уоллингфорде. Я даже сказал: если ему по какой-то причине не понравится дело, то он сможет его вернуть и не будет должен ни цента.

Он отказался! Он объяснил, что, хотя недоволен работой, каждый четверг получает зарплату, и ему не хочется рисковать. Позже я еще несколько раз предлагал Брайану стать нашим первым франчайзи, но он всегда отказывался. Так что я продолжал управлять уже имеющимися закусовыми, решив подумать о франчайзинге позже. Пусть расширение само о себе позаботится.

Но однажды Брайан передумал (позже вы прочтете, как это случилось), и мы изменили Subway. Мы арендовали офисные помещения, наняли мою тетю Люси нашим первым секретарем, открыли одну точку как франшизу и начали рекламировать свои франшизы в газетах по всему Коннектикуту. Мы установили взнос за франшизу в размере 1000 долларов — столько франчайзи будет платить за использование нашего бренда и системы управления и за первоначальное обучение, плюс восьмипроцентное отчисление с продаж. Аренда помещения, покупка оборудования, поставки, вывески, инвентарь и остальные составляющие, необходимые для открытия точки, требовали дополнительных инвестиций.

Поскольку в Коннектикуте Subway был уже хорошо известен, мы немедленно получили ответы, и процесс пошел сам собой. Люди звонили, я предоставлял им информацию, и если их это интересовало, то мы встречались лично. В течение нескольких месяцев мы продали франшизы в Дэнбери, Миддлтон и Уотербери. В тот первый год мы не давали рекламу за пределами Коннектикута и не открывали закусочных в других штатах, потому что наши новые франчайзи боялись: там живут совершенно другие люди!

Выход за пределы Коннектикута

Однако мы быстро сломали этот барьер, когда в 1975 году брат моей жены Марти Адомат окончил колледж и решил открыть закусочную в штате Массачусетс. Почти одновременно с этим мои тетья и дядя, Тони и Луиза Скотти, открыли закусочные Subway на Статен-Айленде, в штате Нью-Йорк. Оба места были в девяноста минутах езды от нашего офиса, все еще на небольшом расстоянии, так что мы могли управлять еще не оперившимся франчайзингом.

Но затем, в 1976 году, тетья Луиза познакомила нас с Джерри Смитом, который был клиентом ее закусочной. Он и его брат Джим захотели открыть закусочные Subway в штате Мэриленд, где они выросли и где все еще жил Джим. Балтимор в четырех часах езды, и я думал, что будет трудно обеспечить адекватное обслуживание франчайзи. К тому времени я узнал, что частое общение и руководство — важный элемент франчайзинга. Я понимал: чем дальше франчайзинговая компания находится от основной базы, тем сложнее ее обслуживать и ею управлять. Кроме того, меня беспокоило, что точка в Балтиморе будет существовать сама по себе в большом городе. До тех пор пока мы не продадим дополнительные закусочные в этом районе и рядом не окажется никого, кто мог бы их обслуживать, расширяться в Балтимор не имело экономического смысла.

Тогда я придумал другой ход. Я сказал Джиму, что мы согласились бы продать франшизы ему и брату, но для этого нам нужен там человек, который взял бы на себя ответственность. Я предположил Джиму самому стать таким человеком и сказал: если он готов, то мы могли бы выработать условия сделки. Джим согласился, и мы потратили еще пару дней на прояснение деталей. Вот как появилась должность агента по развитию, который должен помогать нам создавать и обслуживать

закусочные на определенной территории. Джиму понравилась эта идея, и мы подняли флаг Subway в Балтиморе. Сразу после разработки новой концепции Скотти стал агентом по развитию в Нью-Йорке, а мой шурин Марти — в Спрингфилде. Позже Брайан Диксон стал агентом на Род-Айленде и в Нью-Лондоне. Эти пионеры до сих пор владеют закусочными Subway.

Во время семейного отдыха во Флориде Марти и его жена Лаша сказали, что хотели бы переехать, и мы заговорили о возможности открыть Subway в других частях страны. Их привлекал Хьюстон, так что по дороге домой из Флориды они свернули налево, чтобы его осмотреть. Вскоре после этого Марти поменял Массачусетс на Хьюстон. Город большой, и он объединился с партнером, Биллом Хорнером. С тех пор Марти перестал быть агентом по развитию, но работает наставником наших агентов в Германии и до сих пор участвует в бизнесе Subway.

Следующая большая цель

В 1975 году мы отмечали десятилетие Subway. То, что для достижения цели нам не хватало нескольких закусочных, не разочаровывало. Мы знали, что это вопрос времени. Вскоре мы превзойдем эту цель и установим новую. Тридцать вторую закусочную мы открыли в 1976 году, еще через два года открыли сотую, а к 1982 году удвоили размер сети, доведя ее до 200 закусочных. Быстрый рост создал многочисленные проблемы, требовавшие разрешения от команды центрального офиса. Subway перестал быть крошечной компанией, он находился на пути к расширению, гораздо более быстрому и большему, чем мы с Питом могли вообразить.

Итак, что делать дальше? Как работать? У нас 200 закусочных. Это много или мало? Что можно сделать еще? Какой могла бы стать следующая цель? В 1982 году, после исследования рынка индустрии быстрого питания, оценив размеры других сетей и скорость их роста и учитывая рост Subway, я решил, что подходящая цель — 5000 закусочных к 1994 году. Объявление об этом ошеломило большую часть наших сотрудников. Кое-кто подумал, что я сошел с ума. *У нас только 200 закусочных. Откуда мы возьмем еще 4800?*

Многие члены нашей команды считали невозможным увеличение сети Subway в двадцать пять раз! Я тоже считал это крайне сложной

задачей, тем не менее не более сложной, чем открыть тридцать две закусочных за десять лет с объемом вложений всего в 1000 долларов. В конце концов, мы потратили девять лет на обучение управлению своими закусочными, и еще восемь на отработку организации франчайзинга. Мы разработали потрясающие системы контроля, у нас имела сеть опытных франчайзи и агенты развития на местах по всей стране. Мы могли положиться на семнадцать лет опыта и собирались продолжать делать то, что делали, просто в намного большем объеме. У меня не осталось сомнений: если мы будем упорно трудиться и все сделаем правильно, то цель вполне достижима. Несмотря на опасения, вся команда сосредоточилась на этой цели. Мы провели дополнительные улучшения в Subway и к 1991 году, на целых три года раньше, превзошли цель в 5000 закусочных!

Мы росли так быстро, что я установил порог в 8000 закусочных к 1995 году, и даже эту цель мы превзошли на два года раньше срока. Фактически за десятилетие между 1988 и 1997 годами мы добавили более 10 000 точек, и большую часть времени были самой быстрорастущей франчайзинговой компанией.

Как у нас получилось расширяться столь быстро? Большинство людей не понимает, что 70% новых закусочных ежегодно открывались за счет франчайзи. В Subway много талантливых, амбициозных и трудолюбивых франчайзи, и это источник роста. Узнав особенности бизнеса и поняв, как добиться успеха на одной точке, многие возвращаются, чтобы вложить деньги в дополнительные закусочные. Добившись результата в Subway один раз, хочется того же снова и снова. До сих пор около 70% новых франшиз мы продаем тем, кто уже владеет закусочными и делает реинвестирование в бизнес. Инвестиции в поддержание закусочных низки, а дисконтируя первоначальный взнос для расширяющихся франчайзи, мы заинтересовываем владельцев франшиз открывать несколько точек.

Перейдя рубеж в 8000 закусочных, мы решили, что пришло время поставить цель другого типа. Теперь вместо подсчета количества открытых закусочных мы сосредоточились на показателе расходов на нашу продукцию в центах на душу населения в США. Чтобы к 2005 году каждый мужчина, женщина и ребенок тратили на Subway по 50 центов в неделю. Зная способы добиться этой цели, мы были готовы принять вызов.

Международная экспансия

О количестве закусовых мы теперь решили думать в глобальном масштабе. Поскольку их число стремительно растёт*, я полагаю, что к 2050 году мы станем огромной компанией фастфуда, имеющей более сотни тысяч точек по всему миру (вполне возможно, McDonald's достигнет этого рубежа первым). Сейчас мы думаем о международной инфраструктуре, и если продолжим по-настоящему хорошо работать, то сумеем расширить свою сеть до 100 000 заведений.

Где мы откроем все эти закусовые Subway? По большей части за пределами Северной Америки. Мы работаем на международном рынке с 1983 года: тогда мы открыли небольшую закусовую в Бахрейне, в Персидском заливе. Вскоре после этого у нас был фальстарт в Великобритании, а в 1986-м мы начали работать в Канаде. На сегодняшний день мы крупнейшая в мире сеть закусовых с бóльшим количеством точек, чем у McDonald's. Мы делаем серьезные шаги на международной арене, во многом благодаря настойчивости Дона Фертмана, руководителя отдела глобального развития. У нас более 11 200 закусовых за пределами США, и нам еще многое нужно сделать.

В настоящее время у нас есть закусовые в самых разных странах**, в том числе в Японии, Великобритании, Австралии, Венесуэле, Южной Африке, Израиле и Китае, но в большинстве из них наши закусовые распространены не очень широко. На самом деле сегодня мы чувствуем себя почти так же, как в 1982 году, когда у нас было только 200 точек, разбросанных по всей территории США. Мы хорошо стартовали, но планируем вырасти еще больше. Наш международный план будет строиться на основании той же формулы, которая так хорошо сработала в США. Мы ищем преданных франчайзи в регионах и, так же как когда-то мы расширились в Балтимор, мы ищем агентов развития, которые возглавят расширение на местных рынках по всему миру.

Хотя за все эти годы наша потрясающая команда многого добилась, впереди еще много работы и задач, которые необходимо решить. Сегодня мы должны сложить вместе все кусочки Subway, чтобы стать сильной международной командой. Но, как и при любой большой

* По состоянию на май 2014 г. сеть насчитывала более 42 000 заведений. *Прим. ред.*

** Рестораны сети есть более чем в 105 странах мира по состоянию на май 2014 г. *Прим. ред.*

цели, с которой мы сталкивались при развитии Subway — о многих из них вы прочтете на страницах этой книги, — наша команда готова двигаться дальше.

Ни я, ни Пит Бак никогда не ожидали, что скромное начинание приведет к созданию столь крупной компании. Многолетнее партнерство привело двух мужчин, почти ничего не знавших о бизнесе, пищевой промышленности и франчайзинге, к личному успеху в качестве предпринимателей. Однако еще важнее, что мы во многих случаях изменили жизнь людей в мире. Для скромного паренька это сказочный путь.

Спешу добавить, что эти достижения — заслуга не столько Пита и моя, сколько наших коллег в региональных офисах по всему миру, наших сотрудников во Всемирной штаб-квартире Subway, наших агентов развития и, самое главное, наших невероятных франчайзи. Это люди, делающие наше путешествие захватывающим.

А теперь в путь. Я объясню вам каждый из пятнадцати базовых уроков, познакомлю с двадцатью одним предпринимателем, чьи невероятные истории продемонстрируют ценность этих уроков.

ГЛАВА 4

Начните с малого

Микропредприниматели уверены в одном: лучше начать с малого, чем совсем не начинать! Они вам покажут, как начать, и вы поймете: количество денег, обстоятельства и опыт не играют большой роли.

Моя история кажется невероятной? В конце концов, это действительно несколько необычно, когда человек без каких-либо особых намерений едет на барбекю и получает план, партнера и стартовый капитал, чтобы начать бизнес! Да и вообще, разве семнадцатилетние мальчишки становятся бизнесменами? И кто может организовать бизнес всего с 1000 долларов?

Я думаю, что многие были бы весьма удивлены, узнав, сколько бизнесменов начинали с небольшой суммы денег и в конце концов добились невероятных успехов. Вам не нужно искать их по всей стране. Вы можете просто расспросить десятерых знакомых и узнать, каким был их старт. Спорю, что по крайней мере двое, а возможно и пятеро, расскажут вам историю о крошечном бизнесе, когда-то открытом менее чем с 10 000 долларов.

Люди думают, что начать бизнес — сложная задача. Свое дело открывают энергичные предприниматели с большими планами и ресурсами. Они имеют специальную подготовку, блестящие идеи, уникальные стратегии и штат умудренных советников. Многие считают, что с обычными людьми, имеющими обычные идеи и ограниченные ресурсы, так не получится. И чрезвычайно удивятся, выяснив, как все происходит на самом деле.

Эта книга об обычных людях, начинавших малый бизнес самым обычным способом. Читая истории предпринимателей, вы увидите, что они очень похожи на мою. *Что можно сделать на тысячу долларов?* Я часто слышу этот вопрос, а ведь с этих денег начинался Subway. Из многих предпринимателей, которых я встречаю каждый год, более трети организуют первые предприятия с суммы менее 10 000 долларов, а некоторые и с гораздо меньшей, чем 1000 долларов. Как вы узнаете из последующих рассказов, количество денег не играет большой роли. В этой главе я представлю вам нескольких «обычных людей», а в следующих четырнадцати познакомлю с ними более подробно. Все микропредприниматели подтверждают: лучше начать с малого, чем не начинать вообще.

Джереми Вайнер не испытывал никаких сомнений. Летом 1995 года он страдал от скуки, перейдя на второй курс колледжа. Он учился недалеко от Бостона в Бэбсон-колледже, известном своей предпринимательской программой, и проводил лето у себя дома, в Калифорнии. Предполагалось, что он будет работать в двух брокерских фирмах в Беверли-Хиллз, готовясь после окончания стать инвестиционным банкиром. Однако к середине лета он обнаружил, что ненавидит бизнес. За несколько недель, оставшихся до возвращения в Бэбсон, Джереми бросил обе работы. Пару дней он провел на лодке своего друга, но потом, столкнувшись с реальностью — пустым кошельком, решил заработать немного денег перед возвращением в колледж.

Джереми научился делать деньги, когда ему было всего десять лет. Он начал свой первый бизнес в четвертом классе, с компьютера Apple 2GS, который ему купили родители, и программы под названием Print shop. «Я был еще ребенком, когда научился делать баннеры, — рассказывает он. — Когда мама брала меня в торговый центр, я продавал баннеры розничным торговцам. Пять баксов за штуку! Отличный доход. Хотя тогда я еще не понимал, что занимаюсь бизнесом».

В средней школе они с другом завели по торговому лотку в кинотеатре, куда часто заходили голливудские звезды. «Мы поняли, что сможем продавать больше попкорна и напитков, если будем возить их на тележке по кинотеатру, — вспоминал Джереми. — Мы заметили, что ни звездам, ни другим людям не нравится стоять в очередях, чтобы что-то купить. Они хотели просто войти и сесть. Мы с другом убедили менеджера разрешить нам использовать тележку на колесиках. Так мы смогли продавать намного больше попкорна». Тележка позволила им значительно увеличить свой заработок!

«Чаевые были очень хорошими. Хотя мы продавали больше еды и напитков, менеджеры вскоре положили конец этой затее. Тележка была дополнительной инвентарной единицей, которую они должны были убирать после сеанса, и им не хотелось делать лишнюю работу. У нас не было права голоса, а они просто велели нам прекратить. Еще тогда я понял, что не хочу работать в корпорации: я никогда не смогу привыкнуть к бюрократии».

На втором курсе колледжа Джереми начал издавать справочник для студентов, в котором продавал рекламное пространство. Если он что-то и умел хорошо делать, то это продажи. Поэтому в оставшиеся недели летнего безделья он еще раз воспользовался возможностью продать рекламное пространство. Однажды он зашел в свою бывшую школу, просто чтобы поздороваться и, может, немного подзадорить директора по поводу того, что тот не поставил ему высший балл в выпускном классе. Там у него родилась идея. Он обратил внимание, что школе нужны обложки для учебников, и спросил директора, не может ли он сделать поставку. Директор согласился.

Джереми связался с тремя другими школами в районе, и все сказали «да». Тогда он вышел на местное предприятие, которое стремилось на школьный рынок. Через пару недель без каких-либо инвестиций, кроме затрат на бензин и телефонные звонки, он получил 10 000 долларов выручки просто за то, что напечатал на обложках рекламу! Печать книжных обложек для всех четырех школ стоила 1000 долларов. «Я получил чистыми 9000 долларов, — говорит Джереми, — и у меня еще осталась неделя, чтобы поваляться на пляже, прежде чем ехать в колледж».

Сначала Джереми не планировал повторять фокус с книжными обложками, по крайней мере в одиночку. Он провернул дело ради денег и преуспел. Конец истории. Тем не менее следующим летом он объяснил своему брату Брайану и его другу Майклу Глисону, как можно продолжить бизнес. Он научил их связываться со школами и продавать рекламное пространство. Пока ребята работали, Джереми отправился на летнюю практику к президенту бостонской компании, выпускавшей игрушки. Он решил, что это идеальная возможность изучить, как ведется бизнес. К середине лета Брайан и Майк получили согласие на обложки в примерно пятидесяти школах, но не нашли, что на них напечатать. Тогда Джереми взял отпуск в компании по производству игрушек и занялся продажей рекламного пространства.

До осени оставалось всего несколько недель, но Джереми сел на телефоны и благодаря своей настойчивости сумел продать рекламное пространство компании JanSport, ведущему производителю рюкзаков. Она купила пространство на передней стороне обложки за 24 999 долларов. Продажа еще двух модулей на задней стороне принесла еще 13 800 долларов чистого дохода: их приобрел Департамент полиции Лос-Анджелеса, напечатавший призыв вступить в ряды полиции. С валовой выручки в 38 800 долларов Джереми ожидал заработать скромную прибыль, но это не сработало. Он купил обложки не для пяти школ, а для пятидесяти. Счет за печать подскочил до 30 000 долларов. С затратами на доставку, телефонные счета и прочие расходы он потерял 2700 долларов!

Не испугавшись потери, Джереми и Глисон совместно провели полевое исследование по курсу предпринимательства и написали бизнес-план того, что теперь называется компанией Cover-It. Мотивом стало не только создание бизнеса: они хотели получить престижную награду Джона Мюллера-младшего, составлявшую 5000 долларов, и премию Центра студенческих инициатив колледжа в 1000 долларов. Несмотря на жесткую конкуренцию — на премию было представлено более 100 проектов, — парочке достались обе награды. Они разделили 6000 долларов, чем с лихвой покрыли убытки прошедшего лета.

Когда Джереми заканчивал Бэбсон, в СМИ появилось множество статей о его успехах, и он получил много приглашений на работу, однако отверг их все. Он решил связать свое будущее с Cover-It. Сначала партнер собирался к нему присоединиться, но в последнюю минуту отказался. Он передал свою долю в Cover-It Джереми, а тот арендовал офис в типографии в Бостоне и начал работать. JanSport возобновила контракт на 70 000 долларов, как и Департамент полиции Лос-Анджелеса. Джереми увеличил свою торговую сеть с первоначальных 50 школ до 16 000 и охватил 12 млн учеников, от детского сада до старшего класса. Как он этого добился? О, это его коммерческая тайна. «Одна из самых сложных задач в этом бизнесе, — объясняет он, — это подписать контракт со школой». После окончания сезона продаж, когда Джереми распространил все обложки, он остался примерно с 30 000 долларов.

В следующем году он расширил Cover-It, охватил 26 млн учащихся и в конечном счете дошел до 30 млн человек. Вместо того чтобы печатать одинаковые обложки для всех школ, он придумал пять разновидностей. К 1999 году у него было десять сотрудников и три офиса в Бостоне,

Чикаго и Лос-Анджелесе. Джереми получал заказы во всех пятидесяти штатах, а продажи Cover-It превышали 1 млн долларов. Он планировал, что к 2000-му валовая выручка компании окажется выше 2 млн долларов.

В свои двадцать четыре года Джереми говорил, что все еще обдумывает, как вести бизнес: «Каждый месяц появляется тысяча проблем». Тем не менее, если выбирать между работой на кого-то и своим делом, то ответ однозначен, особенно если вы можете начать с малого и вырастить собственный бизнес.

Полетт Энсайн из Сан-Диего — еще один предприниматель, кому удалось начать бизнес почти без вложения денег. Она была учителем игры на струнных инструментах в государственных начальных школах Нью-Йорка и Коннектикута. В 1981 году, имея степень магистра, она зарабатывала лишь 18 000 долларов в год. Через десять лет она решила, что с нее хватит. Ее не радовало преподавание, она мало зарабатывала, да и семья распалась. Полетт решила все изменить.

Да, она была прекрасным педагогом и хорошо играла на скрипке, но решила забыть об этих умениях. Как ни странно, возможно, из-за беспорядка в жизни, у нее сложилось ощущение, будто она очищается. Она умела прекрасно организовывать рабочее место. Ящики, шкафы, чековые книжки, столы, расписание — все на своих местах. Она никогда не тратила время на поиски, потому что в ее мире все имело свое место, и не разрешала никому нарушать порядок. «Это все мой характер, — говорит она, — если набирается куча выше пяти сантиметров, мне некомфортно». Поэтому, когда соседка, хорошо знавшая об умении Полетт все организовать и о том, что она ищет работу, попросила за деньги привести свой дом в порядок, это оказалось идеальным попаданием.

«У каждой из нас было то, что необходимо другой, — говорит Полетт с гортанным нью-йоркским акцентом, хотя в течение последних нескольких лет она живет в Сан-Диего. — Ей нужна была помощь, чтобы справиться с вещами, которые всю жизнь копились в ее доме, а мне — деньги». В апреле 1983 года после нескольких дней раскопок в недрах соседского дома Полетт основала свой бизнес.

«Я наслаждалась, создавая порядок из хаоса. Я подумала, что смогла бы сделать из этого бизнес. Это было обменом денег на услугу, которая нужна другим людям. Несмотря на напряженное финансовое положение, я отдала по 25 долларов за объявления в Scarsdale Inquirer и в Westchester Women's News. В объявлениях говорилось об умении

создавать порядок из хаоса. Они были предельно простыми, и через короткое время мой телефон начал звонить.

Как раз вовремя, потому что нас предупредили, что его вот-вот отключат. Мои отношения с мужем достигли крайней точки, — продолжает Полетт. — У нас не было средств, чтобы заплатить по счетам. Все звонили в дверь и требовали денег. Мы были должны за шесть или семь месяцев и у нас не было ни цента на черный день. Друзья посылали нам еду. Моя семья относилась к этому скептически: *“Как ты позволила себе устроить такой беспорядок?”* В течение года они с мужем развелись и разъехались.

Когда спрос на услуги Полетт по наведению порядка начал повышаться, она увеличила свою почасовую оплату с 10 до 25 долларов, что немного облегчило ее финансовое положение. «Я была достаточно сообразительной, чтобы ориентировать рекламу на богатые общины, — объясняет она. — Некоторые люди нанимали меня, чтобы я приходила к ним раз или два в месяц заполнять квитанции. Другие — на день или на две недели. Вскоре я стала зарабатывать около 1800 долларов в месяц, и они были как манна небесная».

В течение следующих восьми лет Полетт занималась организацией домов и офисов. В 1986 году она оформила свой бизнес и назвала его *Organizing Solutions**. В конце концов она намеренно завысила цены, чтобы уйти из жилого рынка и сосредоточиться на коммерческом, где могла заработать до 125 долларов в час. Позже крупный нью-йоркский банк нанял ее для проведения семинара под названием *Managing Multiple Priorities***. На пике своего бизнеса она зарабатывала 100 000 долларов в год!

Однако в начале 1990-х произошли экономические изменения. Внезапно проведение семинаров пошло на убыль и управлению приоритетами стали придавать меньшее значение. Компании перестали посылать своих сотрудников на семинары, которые стоят денег. «Я оказалась в глубоком нокауте, — говорит Полетт, — и у меня вновь начали скапливаться счета. Приток наличных прекратился, а я так и не научилась откладывать или вкладывать деньги. Я не подстелила себе соломки, видимо, в моем мозгу нет клеток, отвечающих за экономию! Мне было необходимо быстро *что-то* сделать».

* Организационные решения. *Прим. пер.*

** Управление несколькими приоритетными задачами. *Прим. пер.*

Вот когда она вспомнила о буклете, полученном несколькими месяцами раньше. Она сунула его в ящик стола, думая, что когда-нибудь к нему вернется. Это был сборник советов о том, как делать бизнес-презентации. Читая, Полетт подумала: она могла бы написать лучше. Теперь настало время это сделать.

За несколько дней она написала буклет *110 Ideas for Organizing Your Business**, который можно было напечатать и рассылать по почте в стандартных конвертах. Буклет был основан на материале семинаров и консультаций Полетт. Она нашла типографию, согласилась выплатить 300 долларов в течение 90 дней и через некоторое время получила тираж. Из-за отсутствия денег на рекламу Полетт отправила отрывки из своего буклета в журналы, бюллетени и газеты с предложением опубликовать материал в обмен на упоминание, как читатели могут приобрести копию буклета. В течение следующих шести месяцев она продала 15 000 буклетов по 3 доллара каждый! Позже она повысила цену до 5 долларов. Пять тысяч экземпляров было продано благодаря одному источнику — информационному бюллетеню под названием *Bottom Line Personal*. «Они напечатали лишь девять строк о моем буклете, — говорит Полетт. — Придя в почтовое отделение, я нашла записку: “Обратитесь к сотруднику”. Конверты просто не поместились в моем почтовом ящике!»

Все это произошло в 1991 году. Полетт продала более полумиллиона экземпляров на трех языках, не потратив на рекламу ни цента. Она также дала лицензию нескольким компаниям, чтобы они воспроизвели ее буклет для своего продвижения. Лилиан Вернон** бесплатно предлагала буклет клиентам, покупавшим продукцию по каталогу ее компании. Затем Полетт создала сайт, начала общаться в виртуальном пространстве и продала 105 000 экземпляров буклета компании в Милане. «Я с ними ни разу не разговаривала, — объясняет она, — весь бизнес мы сделали по электронной почте».

В дополнение к продажам буклета Полетт получает доход, обучая людей писать, печатать, выходить на рынок и продавать буклеты. Она создала видеозапись и рабочую тетрадь, которые продает через свой сайт www.tipsbooklets.com. Она проводит семинары по телефону, очные семинары, а также дает клиентам частные консультации.

* 110 идей по организации собственного бизнеса. *Прим. пер.*

** Создательница и владелица самой крупной в мире компании по продаже сувениров по каталогам. *Прим. пер.*

«По ходу дела я учусь делать деньги, — говорит Полетт. — Когда я начинала, мне нужно было прорваться. Я получала немного, но у меня не было другого выхода. Думаю, это обычная ситуация. Но когда я начала работать головой, дело пошло значительно лучше. Например, я подумала: зачем продавать буклеты за 3 доллара, когда из кошелька значительно проще вытянуть пятидолларовую купюру? Когда я поняла, что у меня отсутствует информация, и все, что я должна сделать, это ее получить, заниматься бизнесом стало значительно проще. К тому же у меня полно энтузиазма и я могу говорить бесконечно». А с такими качествами можно начать бизнес, вообще не вкладывая денег.

Майкл и Джейми Форд из Лос-Лунаса недалеко от Альбукерка могут рассказать еще об одном преимуществе, которое имеет всякий начинающий с малого. Когда-то они были семьей среднего класса и жили в Оклахоме с тремя маленькими детьми. В 1991 году они решили переехать, чтобы находиться рядом с больной бабушкой Майкла. Она не подозревала, что переезд будет стоить им финансового благополучия. В течение короткого времени они перешли из среднего класса к жизни на социальное обеспечение. Это продолжалось до тех пор, пока им не удалось занять немного денег, чтобы начать собственный бизнес, который поставил их на ноги.

Оказавшись в Альбукерке, они нашли работу. Джейми стала управляющей офисом компании по уходу за психиатрическими больными, где у нее оказалась более высокая зарплата, чем на предыдущем месте работы, а Майкл трудился в компании по установке кабельного телевидения. Семья временно поселилась в квартире недалеко от бабушки Майкла. Они думали о покупке дома. «Нам казалось, — говорит Джейми, — что все идет хорошо». А потом она поскользнулась и упала в магазине, травмировав плечо и шею.

Травма потребовала длительной реабилитации, и она долго не могла двигаться. Из-за болезни она потеряла работу. «Мы не могли жить только на зарплату Майкла, — объяснила Джейми, — а я не могла найти другую работу. Тогда я впала в депрессию, и все стало еще хуже. Мы были вынуждены вернуть машину, выехать из жилого комплекса, выплаченные деньги пропали. Нам пришлось жить в побитом трехкомнатном прицепе. Ужасно. Видеть, что детям нужны обувь и одежда, и не иметь возможности купить — очень грустная жизнь».

Врач считал, что Джейми никогда не сможет снова управлять офисом. Ей придется жить с мигренями, которые будут часто укладывать

ее в постель. Семья стала получать социальную помощь: продукты на 300 долларов в месяц и еще 400 на расходы и проживание. Аренда прицепа стоила 425 долларов в месяц.

«Психологически, — продолжает Джейми, — пришлось очень тяжело. Мы оба выходцы из семей верхнего слоя среднего класса и раньше имели всего вдоволь. Мы ходили в рестораны и на Рождество получали подарки, в которых на самом деле не нуждались. Я никогда не предполагала, что с нами может случиться подобное. Как будто ты надолго заснул, а проснулся на 50 кг тяжелее. У меня пропало желание что-либо делать. Я не хотела вставать с постели и считала, что моя жизнь кончена».

Так и случилось бы, если бы не Майкл. Он тяжело переживал свалившееся на жену несчастье, но быстро оценил ситуацию и решил бороться. «Я смирился с обстоятельствами нашей жизни, — объясняет Майкл, — но был уверен: это не навсегда. Перед нами стояла трудная задача, но я продолжал убеждать Джейми и детей, что мы выберемся». Однако в течение нескольких лет вся энергия семьи уходила на реабилитацию Джейми.

В середине 1990-х жизнь семьи Фордов оставалась прежней, но у Майкла созрел план. Перед несчастным случаем они с женой часто обсуждали, а не открыть ли общий бизнес. «Мы всегда работали вместе, — сказал Майкл, — и я знал: если у нас будет дело, это пойдет на пользу Джейми. Она отвлечется от мыслей о травме и выйдет из депрессии». В семье не было денег, но это не остановило Майкла. Они с Джейми когда-то познакомились с человеком, который торговал сладко-соленым попкорном, который хорошо продается на ярмарках и в специализированных магазинах. Майкл решил, что они с Джейми тоже могут начать его делать. Все, что требовалось, — это специальный котел, баллон с пропаном и горелкой, немного попкорна и рецепт. Майкл решил, что нужно написать бизнес-план, — хотя бы чтобы занять Джейми.

«Я всегда хорошо справлялась с аналитической работой, — объясняет Джейми, — но план потребовал около шести месяцев». Закончив план, они намеревались получить кредит. «Мы знали, что брать деньги на бизнес рискованно, — сказала Джейми, — но все же решили попытаться, так как бизнес-план был хорош. Единственным слабым местом в нашей кредитной истории был автомобиль, и у нас не было залога, но мы думали: если бы мы могли кому-то доказать, что пытаемся отказаться от социальной помощи, то нам помогли бы с кредитом».

В то же время Джейми и Майкл решили поступить в местный колледж, чтобы изучать бизнес. Они подали заявку на грант, чтобы покрыть расходы на обучение и книги. Так как они вместе пользовались учебниками, то смогли скопить деньги на котел. В первые месяцы 1996 года они экспериментировали в своем прицепе с рецептурой и научились делать попкорн с разными вкусами, включая перец чили, сыр и барбекю. С помощью друзей они набрали средства на оборудование и материалы, в том числе на палатку-тент, которая позволяла им делать продукт под навесом. В июле 1996 года они зарезервировали место на блошином рынке, оделись как первые переселенцы и устроили шоу для местной общины. «На нас смотрели странно, — вспоминает Джейми, — но когда мы раздали образцы и люди попробовали попкорн, всем захотелось еще. Мы внесли нечто новое в эту область, и продукция пользовалась большим успехом».

Однако вскоре Форды обнаружили: резервирование места им не по карману. На некоторых ярмарках требовали по 400 долларов за два выходных дня. «Именно поэтому нам нужен был некоторый капитал, — говорит Майкл, — у нас имелся хороший продукт, мы знали, что сможем продавать его и делать деньги, но требовался первоначальный капитал, чтобы арендовать место для палатки».

К концу лета 1996 года Форды закончили бизнес-план для своей компании M&J Pioneer Popcorn и решили представить его фирме в Альбукерке, специализировавшейся на выдаче небольших кредитов. Одновременно они связались с Отделением профессионального переобучения, одним из государственных учреждений, где помогали Джейми. Там им рассказали об ACCION International, компании, предоставляющей микрокредиты, — ее офис недавно открылся в Альбукерке. Организованная для помощи микропредпринимателям Латинской Америки, в 1991 году ACCION распространила свою активность на Соединенные Штаты и начала предлагать людям с низким доходом ссуды для начала бизнеса. Форды представили ACCION свой план и почти сразу же получили кредит в 250 долларов.

«ACCION — то, что нам требовалось, — с восхищением вспоминает Джейми. — Они не только предоставляли финансовую помощь и советы по ведению бизнеса, но также помогали объединиться с другими владельцами малого бизнеса. Еще одним клиентом ACCION была декоратор интерьеров, бравшая заказы у частных лиц и у коммерческих организаций. Она покупала у нас пакетики с попкорном и раздавала

в качестве презента в дополнение к своему проспекту. Еще один клиент владел рестораном в Старом городе в Альбукерке, он пригласил нас к себе, чтобы мы могли представить и продавать свой продукт. Эти связи нам очень помогли. В тяжелые моменты так хорошо прийти на семинар ACCION и побыть рядом с людьми, полными идей и энергии. Это наполняло нас свежими силами!»

С помощью ACCION Форды расширили свое предприятие и вскоре начали регулярно появляться на всех мероприятиях, происходивших в Альбукерке.

«За первый год в бизнесе, — говорит Майкл, — мы получили около 10 000 долларов чистыми, но существенную часть нам приходилось вкладывать в бизнес. Чтобы присутствовать на больших мероприятиях, нам требовались трехмиллионные страховые полисы, одна только страховая премия составляла 1900 долларов». Поэтому на свои нужды они могли использовать лишь небольшую часть полученных денег. Дополнительная ссуда в ACCION позволила Фордам купить этикетки, напечатать на них номер телефона и наклеивать на пакетики с попкорном. Так их могли найти новые покупатели. Кроме того, они купили устройство для сварки полиэтиленовых пакетов, которое позволяло хранить попкорн.

Через два года после основания M&J Pioneer Popcorn жизнь Фордов резко улучшилась. Они смогли отказаться от социальной помощи. «Мы никогда не хотели ее получать, — говорит Джейми, — и были рады отказаться, но она действительно помогла нам в тяжелые времена». В конце концов они переехали из прицепа в трейлер для семьи. «У нас все еще две спальни, — объясняет Джейми, — но по сравнению с тем, что мы имели, это замок».

Майкл, который всегда был рыбаком, купил книгу по ловле нахлыстом* и научился сам вязать мушек. Месяцами Джейми, которой в течение стольких лет помогала поддержка Майкла, твердила ему, что мушки так хороши, что их вполне можно продавать. «Однажды, — вспоминает Джейми, — Майкл набрался смелости и обзвонил окрестные магазины с вопросом, не нужны ли его нахлыстовые мушки. Затем у него появилось пять счетов, а неделей позже ему заказали 5000 мушек! Затем он стал получать так много заказов, что у него не осталось времени на попкорн».

* Вид ловли рыбы на искусственную приманку — нахлыстовую мушку, имеющую множество разновидностей. *Прим. ред.*

К 1999 году Майкл вязал мушек полный рабочий день и получал столько заказов, что не мог их выполнить. «Чтобы вязать мушек, нужно терпение, — говорит Майкл, — это немногим нравится. На изготовление одной мушки уходит от тридцати до девяноста секунд. И ее нужно сделать правильно, иначе вы не обманете рыбу. Я перфекционист, поэтому у меня получается очень хорошо». Майкл продает мушек по 7,5 доллара за 12 штук.

«Это выгоднее, чем попкорн, — говорит он, — и не требует страховки. Правда, материалы дорогие, нужен мех животных, резиновые и синтетические детали. Самое дорогое — это петушинные перья и крючки, а я использую много перьев. Но теперь мы выращиваем цыплят, поэтому их у меня предостаточно». Кредит от ACCION в 2200 долларов помог Майклу купить материалы и компьютер. Он изменил название своего предприятия на M&J Pioneer Merchants.

Поскольку Форды перешли к выпуску мушек, Джейми не захотела заниматься бизнесом по производству попкорна в одиночку и решила поискать работу. В 1998 году ее взяли в местную компанию Blockbuster Video, где она стала помощником менеджера.

«Я всем обязана Майклу, — говорит она, — он меня вытащил. Он сказал, что не сможет работать один, ему требуется моя помощь. Он говорил мне и детям, что делать, и это нас спасло». По оценкам Фордов, чтобы начать попкорновый бизнес, им потребовалось вложить 200 долларов. В то время для них это была большая сумма, но жалкие гроши в сравнении с тем, что они смогли заработать. Начав с малого, Джейми и Майкл Форд сами создали свой успех. Они не только заработали деньги, они вернули себе самоуважение и достоинство, потерянные в годы финансовой несостоятельности. В конце концов опыт позволил им открыть второй бизнес и путь возврата к прежнему образу жизни. «Нам было необходимо что-то сделать, — говорит Майкл, — и мы начали бизнес, что оказалось правильно. Меня очень воодушевляют наши достижения и то, что мы сделали все вместе». В 1998 году Администрация по делам малого бизнеса США наградила Майкла и Джейми Форд званием предпринимателей года штата Нью-Мексико.

Помимо Джереми Вайнера, Полетт Энсайн и Майкла и Джейми Форд, на свете есть множество предпринимателей, начавших с малого. Их список можно продолжать и продолжать. В Mill Valley недавно вышедшая замуж Нэнси Бомбейс вложила 4000 долларов в компанию HoneyLuna, службу по организации медового месяца. Вместо того

чтобы получать на свадьбу фарфор и тостеры, невесты могут воспользоваться HoneyLuna и заказать в качестве свадебного подарка авиабилеты, отели, еду и развлечения на свой медовый месяц.

В Нью-Йорке Карлос Алдана, эмигрант из Боготы, с несколькими другими молодыми людьми снимал квартиру на Washington Heights, в большой испанской общине к северу от Гарлема. Карлос планировал начать собственный бизнес, но у него не было денег. Чтобы отложить нужную сумму, он устроился на три работы. В два часа ночи он разносил New-York Times. Затем доставлял отставший багаж в аэропорты JFK, La Guardia и Newark. Кроме того, развозил заказы фармацевтической компании. Много недель он работал без выходных. В конце концов он открыл бизнес по доставке «всего что угодно и куда угодно». В начале 1990-х Карлос узнал: в Нью-Йорке есть офис ACCION. Он занял немного денег и купил вторую машину, чтобы нанять сотрудника для растущего бизнеса. В течение нескольких лет Карлос продолжал копить деньги, а к середине 1990-х они с партнером смогли внести аванс за первый крошечный ресторан. В 1995 году Карлос выкупил долю партнера и начал продавать традиционные колумбийские кукурузные лепешки. К 1999 году, взяв в нью-йоркском отделении ACCION ссуду в 15 000 долларов на оборудование, Карлос вчетверо увеличил количество лепешек и начал продавать их в розницу в 175 магазинах Нью-Йорка, Нью-Джерси и Коннектикута. Каждый год его бизнес вырастал более чем на 700 000 долларов, хотя за одиннадцать лет до этого он приехал в Нью-Йорк без гроша в кармане.

В Портленде Шарлотта Браун, бывшая учительница, вложив 200 долларов и дав развернуться своему таланту придумывать уникальные коллекционные поделки, запустила линию мягких набивных снеговиков, ангелов и зайчиков под названием Collectable Creations. Она отправила их в магазины розничной торговли, где их моментально расхватали. В конечном счете ее светящийся снеговик появился на обложках рождественских каталогов Harry and David's и Country Folk Art Magazine.

«Я никогда не собиралась начинать бизнес, — тихим, но полным энтузиазма голосом объясняет Шарлотта. — Я взяла годичный отпуск в школе и начала сходить с ума, поэтому я сделала ангела. Люди захотели его купить, а мне просто нужно было провести время. Меня охватил творческий порыв. События нарастали, как снежный ком. А затем я начала работать по четырнадцать часов в день! Я не справлялась

с таким количеством работы и попросила свою сестру Джуди мне помочь». В итоге сестры стали партнерами.

«Каждый год мы удваивали или утраивали объем продаж, — продолжала Шарлотта, — люди теряли голову от нашего дизайна. Тем не менее в первые три года компания Collectable Creations не зарабатывала много денег. К третьему году мы доросли до 45 000 долларов и решили, что для большей прибыли нам требуется больший объем продукции. Иначе мне пришлось бы вернуться в школу. Тогда мы связались с торговыми представителями по всей стране и провели первое шоу подарков. У нас появился большой рынок сбыта». К 1997 году Collectable Creations принесла 1,5 млн долларов, а к 1999-му продавала продукцию почти на 2 млн, тогда как начиналось все с вложения в 200 долларов.

В Америке и других частях света можно услышать множество рассказов о людях, начавших с малого. У них возникала идея, они увлекались и начинали. Сегодня многие из этих предпринимателей берут деньги в организациях, предоставляющих микрокредиты (в мире их достаточно). Они дают большому количеству людей возможность начать бизнес. Именно поэтому я считаю идею замечательной и заслуживающей внимания и надеюсь на интерес читателей.

В следующих четырнадцати главах вы познакомитесь с другими предпринимателями, которые покажут вам, как применили пятнадцать базовых уроков, описанных в этой книге. Читая их рассказы, постарайтесь понять, какие уроки они использовали.

Вы можете увидеть этих людей в своем окружении, среди соседей или членов семьи. А в будущем их станет гораздо больше. Надеюсь, что в будущем и *вы* станете одним из них. Все, что вам требуется, — это начать с малого.

ГЛАВА 5

Заработайте несколько центов

Заработав сначала несколько центов, а затем долларов, Фрэнк Аргенбрайт научился делать деньги. Это умение он использовал, чтобы создать многонациональную компанию по подбору персонала, зарабатывающую миллиард долларов.

Если бы в то время, когда я начинал создавать Subway, кто-нибудь попросил мое резюме, оно бы выглядело следующим образом:

Сбор бутылок из-под содовой в Нью-Йорке по цене 2 цента за бутылку... Обмен комиксами и бейсбольными карточками с друзьями... Бебиситтинг с окрестными детьми за 50 центов в час... Доставка газет, сбор каждые две недели... Работа за минимальную плату в хозяйственном магазине.

Вот и все, а потом я стал предпринимателем. Ранее я не совершил ничего выдающегося. На основании такого резюме никто не нанял бы меня на работу, и, естественно, я не имел никакой квалификации, которую можно было бы назвать «подходящей» для карьеры в бизнесе, франчайзинге или пищевой промышленности. Тем не менее наше небольшое начинание оказалось неплохим способом узнать и о том, и о другом, и о третьем.

Конечно, бизнес не был моей целью. В детстве я не склонен был заниматься чем-то необычным, чтобы приобрести опыт. Я собирал бутылки из-под содовой и разносил газеты, желая иметь карманные деньги. Во времена моего детства так поступали все дети. Когда нам нужны были деньги — а ни у кого из моего окружения никогда не было их достаточно, — мы выискивали пути заработать несколько центов. Это просто было частью нашей культуры.

Род и объем занятий, количество затраченного времени и итоговая сумма не играли существенной роли. То есть играли, конечно: грустно, когда у тебя не хватает денег, чтобы купить еще одну коробку бейсбольных карточек или пойти в кино. Но значительно более важную роль сыграло то, что мы поняли взаимосвязь между работой и деньгами и что мы участвовали в процессе обмена продуктов и услуг на деньги. Хотя мы были только детьми, мы заключали сделки. Не большие, не изменяющие жизнь. Они не могли нас ни накормить, ни одеть. Но этим мы зарабатывали несколько центов, а потом несколько долларов.

Лично для меня основой карьеры послужила та неквалифицированная работа. В результате мог появиться не Subway, а другой бизнес или профессия, но детский опыт сыграл огромную роль. И я уверен, что это верно для большинства людей, начинающих успешный бизнес. Хотя в то время я этого не осознавал, неквалифицированный труд дал мне базовые знания, необходимые для того, чтобы сделать следующий шаг — основать настоящее дело.

Мой опыт не отличается от опыта других микропредпринимателей. Может быть, они не сдавали бутылки из-под содовой или не сидели с соседскими детьми, но они обязательно что-то продавали — продукты или услуги, и зарабатывали несколько центов, прежде чем получили несколько долларов. Они могли продавать печенье, как девочки-скауты, лимонад, журналы, оберточную бумагу или любые другие товары.

В детстве Зиг Зиглар, чья история впереди, торговал овощами из материнского сада, а позже продавал сэндвичи студентам колледжа. Задолго до основания Jani-King, гигантской клининговой компании, Джим Кавано, с которым вы тоже познакомитесь, продавал флажки и арахис во время футбольных матчей в Нормане. Думаю, большинство успешных предпринимателей научились делать деньги, зарабатывая по чуть-чуть. Это ценный урок.

Хороший пример предпринимателя — Фрэнк Аргенбрайт, превративший центы в доллары, а в конечном счете в миллиардный бизнес. Фрэнк — председатель ANL Services, расположенной в Атланте компании по подбору сотрудников для работы на контрактной основе с девяносто шестью офисами в США и еще шестидесятью семью в Европе. 40 000 сотрудников ANL работают на контрольно-пропускных пунктах крупных аэропортов и заводов, включая Mercedes и BMW в Европе. Некоторые сотрудники ANL работают грузчиками в аэропортах, помогают пассажирам на инвалидных колясках, занимаются

отправкой грузов, челночными перевозками и трудятся на заправочных станциях аэропортов и университетов. История компании — это рассказ о смелости и воображении. Но еще больше — о человеке, научившемся делать большие деньги, начав с нескольких центов.

Никому не пришло бы в голову, что Фрэнк Аргенбрайт сможет создать международную компанию, которая входит в список Fortune 500*. Он вырос в небольшом провинциальном городе Мэдисоне. Мать — учительница, отец — торговый представитель компании по производству кормов, три брата и сестра. Все они жили в домике с двумя спальнями и одной ванной. «Наверное, прошлый опыт сделал меня слишком практичным», — размышляет Фрэнк.

В детстве он мечтал работать в Федеральном бюро расследований. Но на его пути стояло много препятствий, и первое — успеваемость в школе. «Я плохо учился и окончил школу с общим баллом ниже среднего, а в старших классах по курсу истории, который преподавала моя мать, я получил неудовлетворительную оценку. Вы думаете, она могла бы поставить сыну более высокий балл... но ведь я заслуживал именно этого. Тем не менее она была для меня постоянным источником поддержки. Когда я приносил домой плохие оценки, она обычно говорила мне: “Фрэнк, у тебя самый большой потенциал из всех, кого я знаю”. Позже я узнал, что она говорила это всем слабым ученикам. Но моя мама никогда не махала на меня рукой».

Другие учителя и одноклассники оказались не так добры. Учителя сажали его на заднюю парту и объясняли, что он тупица. «Не было никакого секрета в том, что я плохо успеваю, и учителя советовали мне изучить какую-нибудь простую специальность: “Ты никогда не поступишь в колледж”». Однако мать считала иначе; у нее было два магистерских диплома, и она говорила сыну: «Ты будешь учиться в колледже».

Когда Фрэнк окончил школу, родители заняли денег и отправили его на летние курсы по подготовке к колледжу. Программа была рассчитана на детей с высоким потенциалом и плохими отметками и подготавливала к поступлению в двухгодичный общественный колледж Северной Флориды. Фрэнк поступил, а через два года, получив диплом, был зачислен во Флоридский университет.

* Рейтинг 500 крупнейших мировых компаний, критерием составления которого служит выручка. *Прим. пер.*

«Я окончил колледж с приемлемым баллом, и университету ничего не оставалось, как меня принять», — объяснил он. Все же ему назначили испытательный срок.

Надеясь поступить в ФБР, он выбрал своей специальностью криминологию. Но академические успехи оставались низкими. Многие годы спустя Фрэнк понял, что настоящей причиной его плохой учебы была дислексия. К тому же он страдал синдромом дефицита внимания. К сожалению, ни одно из этих нарушений не было диагностировано до окончания колледжа.

«Я закончил учебу со средним баллом и заработал его занятиями искусством, — объясняет он. — У меня хорошие руки. Я неплохо рисовал, и если под рукой оказывался ком глины, мог слепить из него горшок. Это называлось искусством и приносило мне хорошие оценки. Я брал как можно больше занятий по искусству, потому что таким способом мог компенсировать низкие баллы по криминологии».

Получив диплом в начале 1970-х, Фрэнк позвонил в ФБР, но в то время там требовались только бухгалтеры и юристы. Он подумал, не пойти ли в армию, — в колледже он занимался по программе ROTC*, а пока он размышлял, решил подработать продажей фотоаппаратов в аптечной сети Eckerd**. Это было его первой настоящей работой, но не первым заработком.

«Я всегда бы предпринимателем, — говорит Фрэнк, — и часто это служило причиной неприятностей. Когда я учился в пятом классе, в магазинах продавались жвачки с вкладышами — переводными татуировками. На них изображались комические персонажи наподобие Полая***. Их надо было наложить на тело, обычно на тыльную часть кисти или руку, намочить, потереть, и рисунок прилипал к коже наподобие настоящей татуировки. Они продавались в ближайшем магазине за цент, но денег у меня не было. У моего друга было 50 центов, и я уговорил его купить жвачку и продать ее детям, приезжавшим в школу из близлежащих фермерских хозяйств, за двойную цену. Мы так сделали и поделили доход.

* Подготовка офицеров резерва на курсах общевоинской подготовки в сухопутных войсках США. *Прим. пер.*

** Аптечная сеть, включавшая также магазины розничной торговли. *Прим. пер.*

*** Герои комиксов и мультфильмов, созданные художником-карикатуристом Элзи Крайслером Сегаром. На английском языке они называются pop-eyed, то есть «лупоглазый», «пучеглазый». *Прим. ред.*

Но один из этих детей облепил татуировками все тело, и учительница отправила его в уборную, чтобы он все смыл. Он потребовал деньги назад, но я отказался. Вскоре нас с мамой вызвали к директору. Я часто создавал ей проблемы. Директор сказал, что я зарабатывал деньги в часы занятий, а это запрещено». С тех пор Фрэнк всегда что-нибудь продавал, хотя и не во время занятий.

Учась в школе, он ставил ловушки на зверьков. «Я рано вставал и бежал на берег реки, где каждый день устанавливал ловушки на енотов и опоссумов. Я использовал стальные ловушки, к которым сейчас относятся с неодобрением, но они были очень эффективными. Рано утром я выбирал животных, которые попались в мои ловушки за сутки, сортировал их и отправлял в холодильник, а днем продавал беднякам из города. Все время я нуждался в деньгах. Я вырос с ощущением, что я хуже других, и у меня было большое желание их догнать. Это стимулировало меня ставить цели и идти вперед».

Во время летних подготовительных занятий к колледжу Фрэнк продавал другим ученикам фейерверки. По выходным он ездил на своем мотоцикле домой, нагружал рюкзак фейерверками и возвращался в школу заниматься бизнесом. «Там были дети богатых родителей, — вспоминает он, — и они либо не знали, что я утраиваю цену, либо им было все равно».

Когда он стал старше, творческая жилка развилась еще больше. Он обнаружил, что во Флориде есть рассчитанная на семестр программа по изучению искусства в Европе, и захотел туда поехать. Но программа предназначалась студентам, изучавшим историю искусств, со средним баллом выше, чем было у Фрэнка. Он не проходил, но вычислил, как сможет попасть в группу. В том семестре он старался изо всех сил! На программу подали заявления семьдесят пять девушек и двадцать пять парней. «Несмотря на низкий средний балл, Флоридский университет решил сделать для меня исключение: они отчаянно нуждались в парнях».

Приехав в Италию, он еще раз проявил предпринимательские наклонности. Поскольку их поселили за городом, он купил мотоцикл и занялся доставкой пиццы.

«Я был единственным студентом, у которого был транспорт, поэтому ехал в город, покупал пиццу и продавал ее сокурсникам. Пиццерия дала мне скидку в 20%, и так я заработал немного денег».

Кроме того, он начал организовывать туры. «Мы ходили на занятия с понедельника по среду, а затем шли длинные выходные, когда мы

могли путешествовать. Я организовывал маршруты для группы и таким образом получал бесплатные билеты и дополнительные деньги. Это позволило мне посетить множество европейских курортов, поддерживая свое финансовое положение в течение семестра.

Конечно, он не зарабатывал много, но эти небольшие суммы научили его важному *процессу зарабатывания денег*. Естественно, эта способность не осталась незамеченной. «Мама моего лучшего друга была нашей учительницей по английскому, а мои успехи по языку были еще хуже, чем по истории. Когда вы страдаете дислексией, да еще синдромом дефицита внимания, вам трудно успевать по этим предметам. Учительница называла меня Фрэнки и всегда с одобрением отзывалась о моем умении делать деньги. “У тебя к этому талант, — заявляла она, — и я думаю, что однажды ты заработаешь очень много”. Но посоветовала нанять хорошую секретаршу, потому что я допускал много ошибок. Я последовал ее совету. С тех пор мой английский стал не многим лучше, и если бы я написал вам письмо, то вы вряд ли смогли бы его прочесть».

В компании Eckerd было принято, чтобы новый сотрудник проходил проверку на полиграфе*. Когда проверяющий узнал, что Фрэнк недавно окончил Флоридский университет по специальности «криминология», он задал ему очевидный вопрос: «Зачем тебе продавать фотоаппараты?» — и предложил научиться работе на полиграфе и стать проверяющим. Он объяснил, что это хорошая специальность, но она не интересовала Фрэнка, пока он не услышал, что будет получать почасовую оплату.

«В моем родном городе, — говорит Фрэнк, — почасовую оплату получали только профессионалы, например врачи и юристы. Люди, жившие в кирпичных домах. Богатые. Если проверяющий на полиграфе получает почасовую оплату, меня это интересует». В конечном счете одновременно с началом продажи фотоаппаратов Фрэнк подал заявление на обучение работе на полиграфе и стал проверяющим.

В январе 1979 года ему исполнилось двадцать девять лет. К тому времени ему удалось отложить огромную сумму — 500 долларов. Он решил, что настало время начать свой бизнес, и принялся за дело. Он был предпринимателем от природы, поэтому, чтобы получить помещение, обратился в отель Sheraton, находившийся рядом с аэропортом

* Техническое средство для инструментальных психофизиологических исследований. Цель — синхронная регистрация физиологических параметров для оценки достоверности сообщенной информации. Известно как детектор лжи. *Прим. пер.*

Хартсфилд-Джексон. Фрэнк предложил бесплатно проводить проверку сотрудников на полиграфе, а за это просил офис в подвале отеля. Затем связался с юристом, чтобы зарегистрировать бизнес, и совершил первую ошибку. «Я нашел адрес юриста в Yellow Pages (“Желтые страницы”) и спросил, сколько будет стоить зарегистрировать мой бизнес. Он спросил, сколько денег у меня имеется, я сказал — 500 долларов. Он ответил, что это и есть требуемая сумма».

Фрэнк заплатил юристу, днем начал проводить проверки на полиграфе для отеля, а остальное время посвящал поиску потенциальных клиентов. Чтобы зарабатывать деньги, по ночам он работал тайным следователем на охранном предприятии и подрабатывал в службе безопасности транспортной компании. «В течение приблизительно трех месяцев раз в неделю я был вынужден работать круглые сутки. С восьми утра до пяти вечера я проводил проверки на полиграфе. Вечером выходил на работу в качестве тайного агента. А в четыре утра представлял отчет транспортной компании, — вспоминает Фрэнк. — В конце концов я нанял сотрудника для проверок на полиграфе, чтобы освободить дневное время».

Фрэнк начал развивать бизнес, связанный с безопасностью и транспортом, не теряя при этом интереса к проверкам на полиграфе, поскольку хотел основать самую большую компанию этого направления в стране. Наняв сотрудника для дневной работы, он занялся маркетингом. «Я начал ходить по ресторанам и клубам в Атланте, выясняя, имеет ли место воровство среди сотрудников. Естественно, да. Я предлагал проверки на полиграфе, но мало кто в них верил, и владельцы не хотели идти на крайние меры. Пришлось придумать процедуру, от которой никто не мог отказаться. “Я проверю на полиграфе десять ваших сотрудников, и если не получу признания от восьми, то вы не будете должны мне ни цента. Но если получу признания, то вы заплатите мне 250 долларов”. Мое предложение все принимали, и я ни разу не остался без денег. Каждый делал что-то неположенное, и тест это выявлял. Обычно официантки признавались, что продают напитки навынос, а бармены — что дважды берут плату за выпивку и оставляют себе половину денег. Одним из лучших видов мошенничества была продажа газированной воды в бутылках от Perrier вместо настоящей воды Perrier!»

За восемь месяцев Фрэнк заключил контракты с большинством крупных ночных клубов и лучших ресторанов Атланты. Он продолжил

расширять бизнес и нанял проверяющих. Через три года с момента запуска компании у него трудилось уже шестьдесят пять проверяющих. Усилиями Фрэнка общий годовой оборот достиг 3 млн долларов! Внезапно он понял, что достиг своей цели. Он владел самым большим подобным бизнесом в мире. «Но тут я решил, что это не так уж много, — продолжает он. — Всего 3 млн долларов. Разве это достаточно для парня, обладающего талантом делать деньги?»

Большие деньги были еще впереди, но пришли они из иного источника. Прежде чем достичь трехмиллионной отметки, Фрэнк заподозрил, что этот бизнес идет к концу — профсоюзы активизировались, и в 1986 году практика проверки на полиграфе соискателей и сотрудников была почти полностью запрещена законом. «Мы еще немного поработали, — пояснил Фрэнк, — но к концу 1980-х в основном переключились на контракты аутсорсинга». Вот тогда-то и исполнилось предсказание учительницы английского. Фрэнку суждено было достичь успеха с помощью подбора сотрудников для других компаний и отраслей.

В 1986 году за счет аутсорсинга и некоторых работ на полиграфе компания ANL Services получила 14 млн долларов. Однажды Фрэнк собрал команду и заявил, что этого недостаточно. Он поставил себе цель: построить в течение десяти лет бизнес, зарабатывающий 100 млн долларов. «Конечно, сотрудники не поверили, что мы можем. Но не осмелились произнести это мне в лицо. Они на меня работали, что им было делать?» Но он был удивлен, когда ему не поверил его банкир. «Я подал заявку на кредит в 10 000 долларов, и перед ее утверждением банкир задал мне стандартные вопросы: “Что вы собираетесь делать с деньгами?” и “Каковы ваши цели?” Я ответил, что мы собираемся вырасти до 100 млн долларов к 1996 году. Он сказал: “Фрэнк, это глупость. За счет внутренних ресурсов вы не сможете вырасти до 100 млн долларов к 1996 году”. Ну, он был прав, а я ошибался. Это произошло в 1993 году!»

Когда цель осталась позади, Фрэнк еще раз созвал команду. Настало время установить очередную цель и обрисовать новую картину бизнеса. «Но когда вы не ладите с цифрами, а со мной как раз так — я ведь глупый хозяин-эксплуататор, — то, по логике, следующей целью будет не 200 и не 500 млн, а 1 млрд долларов», — Фрэнк произносит эти слова с усмешкой. В 1993 году он предложил команде запланировать выручку в 1 млрд долларов к 2003 году.

«И опять мне не поверили. Прежде всего главный человек в команде, президент компании. За спиной он назвал меня шутком. Тогда я понял:

он не очень умен. Умные люди понимают: поставив цель, я двигаюсь к ней как паяльная лампа, выжигая все на пути».

Неудивительно, что Фрэнк заменил команду и сделал невозможное. Его партнером стал Эд Меллетт, президент Coca-Cola в США и Европе. «Никто не верил, что человек такого уровня захочет присоединиться к моей компании, — говорит Фрэнк, — он такой умный! А мне хватает мозгов, чтобы знать, насколько я глуп. Так что окружаю себя умниками и выплачиваю им больше, чем получаю сам». Одновременно Фрэнк создал потрясающий совет директоров и стал его председателем и вторым CEO* с Меллеттом.

В середине 1990-х новое руководство ANL сконцентрировалось на создании многонациональной компании, предоставляющей услуги по логистике и аутсорсингу для представителей списка Fortune 500 со всего мира. «И тогда мы оказались вне конкуренции, — подытожил Фрэнк. — Список клиентов расширился за счет таких компаний, как Federal Express, Coca-Cola, Mercedes-Benz, BMW, BellSouth, Georgia Power и Nike».

В 1997 году бизнес, который Фрэнк Аргенбрайт начал с 500 долларов, стал публичным**. Он удерживает порядка 50% бизнеса, так что учительница английского могла бы гордиться им. «Мы не собираемся достичь выручки в миллиард долларов к 2003 году, — сказал Фрэнк, — мы получили ее в конце 1999-го, на четыре года раньше намеченного срока». В интервью для этой книги Фрэнк сказал: пока он не готов предсказать что-нибудь еще. Разве что он ожидает, что в XXI веке они станут многомиллиардной компанией. А ведь началось все с нескольких центов.

* Chief Executive Officer (CEO) — здесь и далее генеральный директор компании. *Прим. пер.*

** Компания разместила свои акции на открытом рынке. *Прим. ред.*

ГЛАВА 6

Старт — это идея

Томима Эдмарк говорит: «Если вам нужна идея, оглянитесь вокруг, найдите проблему и решите ее». Она сделала именно так и разбогатела!

Первый шаг к созданию собственного бизнеса — определить, чем вы хотите владеть и управлять. От многих людей это требует усилий. Их губит попытка найти сложные ответы на довольно простой вопрос. Иными словами, они усложняют процесс поиска идеи. Перебирая идеи для бизнеса, люди пытаются сразу вынести суждение о каждой. Эта идея достаточно амбициозна и оригинальна? Ответ априори «нет». Везде найдутся недостатки. Поэтому многие так никогда и не выходят за рамки разговоров. Поиск правильной идеи становится для них барьером, который они не могут преодолеть.

Слишком часто люди ждут и не начинают бизнес, потому что хотят выйти на рынок с новой идеей, с чем-то, что никогда прежде не делалось, или совершить нечто особенное. Но новые идеи часто не срабатывают или срабатывают недостаточно быстро. Быть лидером тяжело: открывателям новых территорий часто приходится дорого заплатить, прежде чем они получают награду. Если говорить о бизнесе, то он основан на подражании. Оглянитесь вокруг. Что видите? Парикмахерские, кафе, чистку ковров, мойку машин, рестораны, компьютерные и мебельные магазины, магазины одежды, туристические бюро, рекламные агентства... Это бизнес, в котором мы сегодня нуждаемся и будем нуждаться в обозримом будущем.

Часто люди открывают свой бизнес, найдя занятие, которое им нравится. Нечто, что они умеют делать и чем смогут гордиться в дальнейшем. В результате начат бизнес, похожий на уже существующий.

Это не плагиат и не посягательство на использование торговой марки: новички действуют под другим именем и сами продают свои продукты и услуги. Конечно, некоторые виды бизнеса требуют особых навыков, но по большей части, если хочешь посвятить себя простым, необходимым для жизни занятиям, можно научиться практически всему. Те, кто не желает тратить энергию, начиная с нуля, покупают франшизы или лицензии. Так они могут сконцентрироваться на управлении, создании клиентской базы и преимуществах масштабного производства, что обеспечивают многие франшизы.

Если вы собираетесь заняться бизнесом, то идея должна находиться прямо у вас перед носом. Я предлагаю начать с чего-то хорошо знакомого, что вам нравится и что вы умеете делать. Чем проще, тем лучше. Убедитесь, что эта идея вызывает у вас интерес и позволяет гордиться собой. А затем начинайте. Не придавайте слишком большого значения оценке идеи. Если вы уверены, что будете получать от этого занятия удовольствие, если можете представить свое будущее в этом бизнесе и знаете, что у вас появятся постоянные клиенты, то самое время начать.

Мы смогли оценить идею Subway лишь после того, как начали бизнес и долгое время совершенствовали его. Итак, суть процесса в следующем: найдите нишу, заполните ее и постарайтесь не замучить идею до смерти, прежде чем у вас появится шанс ее проверить. Если будете слишком долго анализировать, то никогда не начнете.

По мнению Томимы Эдмарк, изобретательницы из Далласа и очень успешной деловой женщины, не нужно обладать специальными навыками, чтобы придумывать идеи. Стоит всего-навсего посмотреть по сторонам, найти проблему и решить ее. Как вы увидите из ее опыта, она именно так и делает. Ее история отличается от других, которые я привожу в этой книге, и подход весьма интересен.

Томима Эдмарк не знала, насколько хороша ее идея, пока в 1992 году ее не опубликовал журнал Glamour. Сама идея пришла ей в голову в 1989 году. Однажды вечером они с мамой отправились в кино смотреть фильм «Когда Гарри встретил Салли»*. «У женщины, шедшей перед нами, волосы были уложены в ракушку. Я сказала маме: “Интересно, можно ли вывернуть хвост волос наизнанку?”»

Томима признает, что это был странный вопрос, хотя он и послужил толчком для творчества. Как в голову может прийти мысль вывернуть

* Фильм Роба Райнера When Harry Met Sally..., 1989 г. Прим. ред.

хвост наизнанку? Это очень необычно, но она объясняет: «Это дислектический тип мышления, а я страдаю дислексией». Вместо того чтобы задушить мыслительный процесс, в тот вечер в кинотеатре дислексия стимулировала ее творчество. Она считает, что именно болезнь помогла ей придумать решение проблемы, с которой сталкиваются миллионы женщин. Ее идея привела к созданию продукта, вызвавшего переполох в индустрии моды, а его продажи во всем мире превысили 100 млн долларов в денежном выражении!

Томима назвала свое изобретение TopsyTail. Это устройство, помогающее модницам быстро и удобно укладывать волосы в различные прически. «Вернувшись из кино тем вечером, — вспоминает Томима, — я на пальцах начала моделировать, как может выглядеть такая штука». Используя круговую спицу и немного малярной ленты, она сделала прототип того, что впоследствии было названо TopsyTail. В течение следующих нескольких месяцев она пробовала делать новые прически из собственных длинных волос. Она также искала возможность продвинуть свое приспособление на рынок. В то время у нее не было бизнеса, и она не знала, как его запустить. Но она всегда хорошо придумывала, хотя и не придавала этому значения.

«Люди думают, что хорошие идеи — это дар, — размышляет она, — но я так не считаю. Хорошая идея возникает из необходимости что-то улучшить. Чтобы найти хорошую идею, нужно просто оглянуться. Что не выходит или не получается в повседневной жизни? Что вас расстраивает? Поняв это, вы можете придумать способ разрешить затруднение. Не обязательно что-то изобретать. Творчество может приобретать разные формы. Если вы домохозяйка, то придумайте, как оптимизировать какой-нибудь процесс, или найдите способ использовать обычное чистящее средство. Если вы пользуетесь инструментами, подумайте, как их применить по-другому. Независимо от того, чем вы занимаетесь, ищите пути повышения эффективности. Мне нравятся новые идеи, облегчающие повседневные дела, они делают жизнь лучше».

TopsyTail — не первое и не последнее изобретение Томимы. «Я выросла с пятью братьями, — объясняет она, — так что никогда не боялась что-нибудь чинить или выяснять, как что-то работает. Моему отцу нравилось делать разные приспособления, и я ему помогала. Я могу разобрать тостер и определить, почему он не функционирует, могу без ужаса заглянуть под капот автомобиля. В колледже я часто чинила девочкам фены. Я умею думать творчески, и это полезно, когда вы пытаетесь создать что-то новое».

В то время, когда Томима изобрела TopsyTail, она работала маркетинговым представителем IBM. «Получив MBA*, я собиралась пробиться в верхние эшелоны IBM и стать руководителем высокого ранга. Но вскоре обнаружила, что никуда не двигаюсь. Я навсегда останусь маркетинговым представителем. Не то чтобы это плохая должность. Деньги отличные, но для меня это ловушка. Мне не хватало внутреннего удовлетворения. Мне нравится чего-то достигать, мне хотелось большего. Но имея высокий уровень жизни и деньги на оплату счетов, довольно трудно все бросить, чтобы начать малый бизнес».

TopsyTail вывел ее из состояния оцепенения. «Я вернула психическое здоровье, — утверждает она. — Работа над TopsyTail помогла мне почувствовать, что у меня есть будущее. Я экспериментировала по ночам и в выходные. Я не хотела “выйти замуж за IBM”. С TopsyTail компания IBM уже не могла контролировать мою жизнь».

В октябре 1989 года Томима проконсультировалась с адвокатом и подала заявку на патент, чтобы защитить свое изобретение. До сих пор ее идея не стоила ей ни цента. Однако в декабре ей потребовалось заплатить 3500 долларов патентному поверенному, а у нее не было таких денег. К счастью, она работала с крупными клиентами, и если сделки заключались, то к концу года она получала большие комиссионные. «Я решила, что если у меня будут продажи, то я вложу комиссионные в себя», — комментирует она. Продажи были сделаны, и Томима получила более чем достаточно денег на оплату услуг адвоката.

«Я могла бы потратить комиссионные на множество разных вещей, — вспоминает она. — Я работала над этими продажами целый год, и мне достались большие деньги. В ожидании комиссионных я жила очень экономно. Например, не покупала новую одежду и в том году — рождественские подарки. Конечно, я не обеднела, но обычно я быстро тратила полученное, а теперь мне пришлось себя во всем урезать. Я понимала: если хочу чего-то большего, чем получаю от своей работы, то придется чем-то пожертвовать. Слишком часто люди думают, что могут все получить, ничего не теряя. Но так не бывает».

Вскоре Томима обнаружила: плата за патент — только начало жертв. Теперь, имея юридически защищенный продукт, она могла производить продукцию. Но для этого потребовалась пресс-форма, а она стоила 5000 долларов. Таких денег у нее не было. Однако она не расстроилась.

* Квалификационная степень в менеджменте. *Прим. пер.*

«Когда Бог закрывает дверь, — говорит она, — то где-то Он открывает окно. Разрабатывая продукт, я никогда не упиралась лбом в стену. Я расстраивалась. Я застревала. Но всегда удавалось найти решение. Ответ всегда существует. Это моя позиция, и я продолжаю искать».

Как она решила проблему поиска 5000 долларов? Написала книгу! Еще одна необычная идея, особенно учитывая ее дислексию и то, что раньше она никогда не писала книг. «На самом деле идея для книги появилась у меня еще до TopsyTail. Но сейчас мне были нужны деньги, и я решила, что время пришло». Даже тема была необычной — об искусстве поцелуя.

Учась в аспирантуре, однажды Томима встретила с мужчиной и в конце вечера его поцеловала. «Я не думала, что в поцелуе может быть что-то особенное, — говорит она, — но он сказал, что я большой мастер». Вместо того чтобы смаковать комплимент, Томима задумалась: «Что делает поцелуй столь замечательным? Я пошла в библиотеку, где занималась вечерами, и во время перерыва начала искать книгу о поцелуях». К ее изумлению, такой книги не было.

«Там вообще не было ничего на эту тему, — продолжает она, — и я обрадовалась, что нашла то, о чем никто не писал. Значит, я могла провозгласить себя экспертом!» Так она и поступила.

Сначала она не планировала писать книгу сама, а собиралась найти человека, который напишет за нее, но, когда обратилась за помощью к своему учителю, тот уговорил ее работать самостоятельно. Выходные она посвящала («еще одна жертва») плану и отдельным главам. Несколько месяцев спустя она подготовила заявку на книгу «Поцелуи: все, что вы когда-либо хотели узнать». В 1990 году ее купил крупный нью-йоркский издатель, предложив аванс в 7500 долларов. Прошло еще несколько месяцев. Книга дописана, деньги получены. Затем она вложила 5000 долларов в пресс-формы для TopsyTail. И внезапно оказалась в бизнесе, а также стала автором бестселлера и написала еще две книги о поцелуях!

К началу 1991 года она начала производить TopsyTail во второй спальне своего дома. «У меня все еще было мало денег, — говорит она, — так что я могла предлагать TopsyTail только по почтовым заказам. К тому же было мало времени. Я работала в IBM и занималась своим делом только по вечерам и в выходные». 15 апреля 1991 года, в день рождения, она получила первые два заказа. «Тогда я поняла, что мой бизнес будет успешным», — говорит она. Она арендовала почтовый ящик для сбора

заказов, каждый вечер после работы заходила за почтой, брала заказы, вводила информацию о клиенте в базу данных, а затем выполняла заказы в выходные дни. Каждый понедельник во время обеденного перерыва она относила на почту множество пакетов.

Около года Томима продолжала продавать TopsyTail по почте и в среднем получала от 2000 до 3000 долларов в месяц. Как она говорит, «для человека, потерявшего интерес к жизни, это хорошие деньги. Они эквивалентны трехкратному продвижению в IBM, и я зарабатывала их с удовольствием, поскольку все еще числилась маркетинговым представителем и не несла такой ответственности, как если бы меня повысили. Кроме того, я могла регулировать нагрузку».

Она бы так и продолжала работать в IBM и параллельно продавать свой продукт, но в начале 1992 года произошли два события, изменившие ее решение. Во-первых, в IBM решили провести сокращение. Во-вторых, журнал Glamour опубликовал статью, которая способствовала продажам TopsyTail.

IBM предлагала деньги — большие деньги — сотрудникам, которые уйдут добровольно. Принимая предложение, Томима получала кругленькую сумму в 25 000 долларов. Она решилась в том числе и потому, что в течение трех недель после статьи в Glamour обнаружила в своем почтовом ящике заказы на 100 000 долларов. Однако поток заказов, вызванный статьей, не ввел ее в заблуждение. «Это замечательно, — говорит она, — но я знала, что временно. Невозможно долго поддерживать интерес». К счастью, теперь у нее имелись деньги. Они позволили ей использовать еще одну идею и поднять бизнес на следующую ступень.

К тому времени она уже начала продавать TopsyTail в огромном торговом центре Galleria в Северном Далласе. Однажды она обнаружила там киоск, где продавались бантики для волос и другие аксессуары и убедила владельца взять ее продукт на условиях консигнации*. Но он не продавался. «TopsyTail и не мог бы продаваться, пока лежал на полке, — объясняет Томима. — Его необходимо демонстрировать». Она решила снять видео, чтобы показать женщинам, как использовать TopsyTail для пятнадцати различных причесок. «Я принесла видео

* Консигнация — форма комиссионной продажи товара, при которой товар, поступивший на склад комиссионера, остается собственностью консигнанта (владельца) до момента его реализации. *Прим. ред.*

в киоск вместе с видеоплеером и монитором и попросила непрерывно демонстрировать его в течение выходных. В тот же день мне позвонили. Видео создало огромную пробку в торговом центре! Им требовался весь имеющийся продукт, который я могла предоставить».

В ближайшие пару недель Томима начала понимать ценность своей идеи. «Galleria — это невероятно. Я даже не подозревала, какая популярность меня ждет. Люди приезжают туда со всего мира. Я начала получать звонки из Японии, Швеции, Германии — отовсюду. Все видели мое видео и хотели купить TopsyTail, чтобы продавать его в своих странах».

Центр также открыл для нее двери ныне исчезнувшей розничной сети Accessory Lady. «Когда-то я пыталась их заинтересовать, — объясняет Томима, — но TopsyTail не произвел впечатления. У них было 200 магазинов по всей стране, и я хотела продавать в них свою продукцию. Когда кто-то из Accessory Lady увидел в киоске видео, мне позвонили. Я встретила с президентом компании и объяснила, что решающую роль сыграло видео. Она разместила видео во всех 200 магазинах, и результаты ошеломили. Видео начали показывать в витрине, и движение на дороге остановилось. В конце концов я дала краткосрочную эксклюзивную лицензию на продажу TopsyTail в США».

Наконец-то корпорация TopsyTail добилась успеха. «Это потрясающе, — сияет Томима. — Я начала без денег и в один прекрасный день стала продавать миллионы единиц своего продукта... Но это случилось не сразу. В нашем обществе люди хотят немедленного успеха, мгновенного вознаграждения. Но чтобы достичь успеха в бизнесе, требуется стратегия. Я поняла, что мне потребуется год или два. Я придерживаюсь своего плана и ползу медленно, но верно, как черепаха».

К середине 1990-х прогресс стал стабильным. Видео позволило сделать рекламный ролик. В первые три месяца трансляции по телевидению было продано 3,5 млн штук TopsyTail! Рекламный ролик демонстрировался около года, но затем начали появляться подделки продукта, которые снизили продажи. «В бизнесе есть цикл, — объясняет Томима. — Вы выходите на телевидение, начинаете продажу в универмагах, затем ваш продукт выходит в массовую торговлю и, наконец, заканчиваете сеть аптек, где продукт продается с большой скидкой. Раньше мы продавали TopsyTail за 15 долларов, но теперь вы можете купить его всего за 5 долларов. Эта идея прошла все этапы». К концу 1990-х было продано более 7 млн единиц, которые принесли существенную прибыль!

После изобретения TopsyTail Томима разработала несколько новых идей, в том числе щит, закрывающий знаменитостей от папарацци. Она также изобрела складную шляпу под названием Halo. «Эта идея появилась у меня, когда мы с мужем были в круизе. Я светлокочая, поэтому очень быстро обгораю. Мне постоянно нужна защита от солнца, и я расстраивалась, что не могу путешествовать с большой шляпой, ведь у нее есть два существенных недостатка: она портит прическу и в самолете вы не можете сдать ее в багаж. Поэтому, пока мы прогуливались по пирсу на Сейшельских островах, я сказала мужу: “Как здорово было бы иметь шляпу, которую можно упаковать и носить с собой, чтобы надевать, когда понадобится”. Он согласился, что идея отличная, поэтому, когда мы вернулись в каюту, я начала над ней работать. Я назвала эти шляпы “Heavenly Headware”».

Томима еще раз доказала, что разочарования приводят к новым идеям. И они, как правило, начинаются с малого и заканчиваются большими успехами.

ГЛАВА 7

Будьте дальновидны

Подход с точки зрения общей картины бизнеса помог Джиму Кавано начать с небольшой коммерческой структуры по уборке и создать в конечном счете крупнейшую в мире клининговую компанию Jani-King.

«Мы должны подумать, что будем делать после открытия первой закусочной, давай установим долгосрочную цель», — сказал мне Пит Бак через час после того, как я согласился начать бизнес по продаже сэндвичей-субмарин. Мне показалось странным устанавливать такую цель, когда мы даже не начали, но позже я осознал, что это одно из лучших решений, которые мы приняли. Установка долгосрочной цели сместила наше внимание с непосредственной цели — открытия закусочной — на то, чего можно достичь. По своему опыту знаю: когда люди решают открыть бизнес, они не всегда думают об общей картине. Обычно они сосредоточены на начале работы и ближайших целях, и, хотя это практичный подход, настоящие предприниматели думают по-другому. Они дальновидны и извлекают выгоду из способности видеть общую картину.

Конечно, в тот воскресный день на заднем дворе Пита я этого не понимал, зато понимал Пит, хотя раньше он не был предпринимателем и не владел бизнесом. Но он интуитивно почувствовал важность долгосрочной цели. В конечном счете она оказала решающее действие на развитие нашего бизнеса.

Почему долгосрочная цель играет важную роль? Потому что она показывает конечный пункт назначения, помогающий не сбиться с пути. Когда вы сталкиваетесь с проблемами и вам кажется, что вы застряли, вы всегда можете скорректировать курс и продолжить движение.

За повседневными делами долгосрочная цель может показаться неактуальной, ведь если перед глазами нет общей картины, то можно уйти в сторону и оказаться где-то в другом месте.

Часто сама мысль о долгосрочной цели вызывает дискомфорт. В корпоративной Америке полно талантливых людей, желающих сделать для своей компании как можно больше. Но, сосредоточившись на повседневной работе, они теряют из виду долгосрочные цели. В результате они не достигают того, на что способны на самом деле. Существует множество статей, книг и семинаров, обучающих выходить за узкие рамки, думать творчески и устанавливать долгосрочные цели. Кому-то может показаться, что это сложно и требует диаграмм и графиков. В действительности все намного проще. Любой человек может быстро установить долгосрочные цели, как это сделали мы с Питом. На самом деле за считанные минуты, и в третьей главе я рассказал как.

Годами мы в Subway устанавливали разные цели. В начале 1980-х, имея только 200 закусовых, мы поставили цель открыть 5000 закусовых к 1994 году. Почему 5000? Именно к этой цифре я пришел, проведя краткое исследование рынка ведущих сетей быстрого питания в Америке. Я изучил плотность расположения кафе, темпы роста, места наибольшей их концентрации. Потом изучил рынки с самой высокой плотностью их размещения, оценивая, насколько хорошо работают кафе, и сравнил с результатами Subway на аналогичных рынках. Основываясь на тенденциях в отрасли, я пришел к выводу: сосредоточившись на развитии, мы получим возможность открыть 5000 закусовых к 1994 году. Я поставил перед собой цель. Это больше чем интеллектуальное упражнение. Это больше чем желание. Однако процесс не затянулся.

Вам не нужно мучиться над формулировкой долгосрочной цели. Решите, чего хотите, и установите отметку. Но долгосрочная цель — еще не все. Не менее, а может, более важно усилие, необходимое для ее достижения. И цель, и отведенное на нее время должны быть амбициозными, но достижимыми. Не делайте целью несбыточную мечту. Сосредоточившись на общей картине, вы должны верить, что это реально и что вы способны совершить желаемое. Встав на путь достижения цели, сосредоточьтесь, но не огорчайтесь, отстав от графика. Мы на год отстали от первой цели и открыли тридцать вторую закусовую на одиннадцатый год. А затем опередили график и открыли 5000-ю закусовую на несколько лет раньше срока. К 1994 году мы открыли 8000 закусовых, то есть на 3000 больше, чем намеревались!

Ваша цель — просто цель. Подумайте, что вы должны сделать, а затем сосредоточьтесь на выполнении. Ежедневные небольшие успехи вызывают возбуждение, дают результаты и, в конечном счете, приводят к ожидаемому результату. Начиная, вы не знаете, удастся ли вам достичь желаемого, но цель у вас есть, и к ней можно двигаться. Иногда с опережением графика, а иногда отставать, это не так важно. Главное — оставаться сосредоточенным и продолжать движение.

Что если вы не достигли ее? Ну, значит, не достигли. Ведь это не конец бизнеса. Не стоит себя за это корить. Ничего ужасного не случилось. Это просто означает, что общая картина, которую вы себе представляли, находится на большем расстоянии. Когда мы не добились своей десятилетней цели, мы ни на мгновение не усомнились в своих способностях. Мы не устраивали панихид и не стали одержимыми. Мы продолжали ориентироваться на свой график, так что у нас не было оснований отчаиваться или сдаваться. Наблюдая за прогрессом, мы знали: тридцать вторая закусочная не за горами. Просто это заняло несколько больше времени.

Кстати, и общая картина у каждого своя. Некоторые планируют владеть только одним магазином или управлять одним бизнесом из дома или фургона. Другие хотят иметь компании различных типов. Некоторые думают о предприятии национального масштаба, а кто-то стремится к глобальному. Я имею в виду, что определяющую роль играет ваша личная цель и ваша личная общая картина, какой бы вы ее ни видели.

Джим Кавано начинал как предприниматель, ориентирующийся на большую картину. Он построил крупнейшую в мире клининговую компанию Jani-King с объемом продаж, превышающим 300 млн долларов в денежном выражении. Когда он начал свой бизнес в 1969 году, все знакомые говорили ему, что это плохая идея: он должен остаться в колледже, получить диплом и устроиться на работу. Но Джим занял 3000 долларов и мысленно поставил перед собой цель — создать общенациональную компанию. Он не привязывал свою цель к дате или определенным цифрам, но сосредоточился на движении вперед, несмотря на проблемы и разочарования. Сегодня он руководит компанией, имеющей 100 региональных офисов в десятках стран. Он скажет вам, что добился цели, потому что придерживался своего понимания бизнеса. Вот его история.

Любой, кто знал Джима Кавано ребенком в Нормане, мог догадаться, что этот мальчик из простой семьи станет успешным бизнесменом. Он всегда работал и почти всегда уговаривал друзей помочь ему, особенно если сообща они могли закончить работу быстрее или кто-то хорошо справлялся с тем, что ему не нравилось. Например, он создал один из крупнейших газетных маршрутов в Нормане (вероятно, и во всей Оклахоме), но собирали деньги другие дети — он этого не любил, предпочитая косить газоны или продавать открытки.

Кроме того, он быстро соображал, как заработать. Каждое лето в Университете Оклахомы в городе Норман проводился предсезонный профессиональный футбольный матч. Билет на игру стоил 6 долларов, но с 50-долларовым чеком из местных магазинов билет продавался за доллар. Джим встал у продуктового магазина и просил у покупателей чеки. Собрав чеки на 100 долларов, он купил два билета, потратив на них всего 2 доллара. На следующий день он пришел в супермаркет, опять собрал чеки и продал билеты по 5 долларов за штуку! Каждый проданный билет давал 4 доллара прибыли за вычетом комиссионных друзьям, которые ему помогали.

В 1969 году Джим всерьез задумался о деловой карьере. Несколько лет он проучился в бизнес-школе Университета Оклахомы, но его не слишком интересовали теории. Часто он начинал семестр, а потом пропускал занятия, польстившись на работу в другом городе. «Мои друзья в колледже обсуждали, кем бы они могли стать, кто предложит больше денег и где можно получить лучшие места, — вспоминает Джим. — Я же учился не для того, чтобы получить работу. Это легко. У меня уже было несколько предложений. Подумаешь! У меня мозги предпринимателя, и я не собирался ни на кого работать». Его не волновало, что у него нет денег или опыта. «Я знал, что рано или поздно выпадет возможность, — говорит он. — Все, что от меня требовалось, — быть готовым. Я старший из восьми детей и понял это еще в детстве».

Учась в университете, Джим нанялся ночным аудитором в местную гостиницу сети Holiday Inn и начал думать о собственном бизнесе. Его работа в Holiday Inn заключалась в подведении итогов дня по журналам, в том числе в подсчете поступлений от ресторана отеля. «В некоторые ночи, — вспоминает он, — я должен был регистрировать гостей, особенно если они прибывали после полуночи, но в основном подводил итоги. Чтобы ускорить процесс, я придумал использовать три или четыре калькулятора, каждый для подсчета определенной статьи, в том

числе затрат на телефон и сводных таблиц по услугам. Хотя мое рабочее время заканчивалось в 7:00 утра, обычно я справлялся к двум или трем часам ночи, и у меня оставалось время позаниматься и вздремнуть», а еще представить себе общую картину своего будущего бизнеса.

«Я много читал о бизнесе и бизнесменах, — вспоминает он. — У нас в отеле был газетный киоск, так что ночью я мог брать журналы. Я читал о Holiday Inn, McDonald's и многих других франчайзинговых компаниях, которые в то время росли как грибы. Журналы дали мне много идей». В колледже он провел исследование и написал курсовую о Holiday Inn, отметив национальную экспансию компании с помощью франчайзинга. «Мне понравилась идея франчайзинга. Я уже понял, что с помощью людей мог бы быстрее продвигаться к цели. Но особенно мне понравилась идея национального предприятия. Я мало выезжал за пределы Оклахомы, тем не менее меня не интересовало открытие местной или региональной компании или начало бизнеса в Нормане. Тип бизнеса, которым я буду владеть, не играл большой роли: моей мечтой было расширение до национального масштаба».

Поскольку денег было мало, он читал, как заработать больше. Вниманию привлекали такие книги, как *Think and Grow Rich**, и тому подобные. Он ходил на семинары и искал возможности, которые приведут его к богатству. Некоторое время он думал заняться недвижимостью, но ему не понравилось. Он отвечал на объявления в газетах, предлагавшие «планы быстрого обогащения», но, к счастью, быстро понимал, что это обман, и не связывался. Он говорил о бизнесе с людьми, обсуждал разные типы бизнеса и возможности его начать и даже придумывал кое-что сам.

Одна из первых идей Джима — создание по всей стране теплиц для выращивания томатов на гидропонике**. Но она оказалась слишком дорогой, поэтому он быстро ее отклонил. Затем пришла очередь сети детских садов. «Я прочитал, что в будущем женщины будут больше учиться и работать, — вспоминает Джим. — Это привело меня к мысли, что потребуется много детских садов, поэтому я разработал идею детского сада на 200 детей с медицинским персоналом, диетологом и детскими площадками. Я хотел создать такую обстановку, чтобы родители

* Издана на русском языке: Хилл Н. *Думай и богатей*. — Минск : Попурри, 2013. *Прим. ред.*

** Гидропоника — способ выращивания растений на искусственных средах без почвы. *Прим. ред.*

спокойно оставляли там своего ребенка». Эта идея вызвала у него большой энтузиазм, и он даже написал бизнес-план. Но подсчитав расходы, он понял, что породил финансового монстра. «Я думаю, что не смог бы найти инвесторов для такого большого бизнеса. Тогда я попытался его уменьшить, но это не сработало. Затем я поговорил с банком, но мне сказали: получить такие деньги почти невозможно. В то время мне было только двадцать, и не было никого, кто мог бы поддержать меня материально. Так что я отложил проект, решив, что когда-нибудь к нему вернусь, потому что это прекрасная идея».

В 1968 году он подружился с человеком, который занимался уборкой комнат отдыха и ресторана отеля Holiday Inn. «Дон МакГаффин делал уборку очень тщательно, — вспоминает Джим, — и я часто с ним разговаривал. Обычно он приходил с женой или с каким-то другим помощником, они приносили с собой оборудование, пылесосили и полировали полы в фойе. Как правило, они приходили между полуночью и 2:00, в зависимости от времени окончания работы на предыдущем месте, пару часов убирали, а затем отправлялись на следующую работу. Я знал, что Дон получает 400 долларов в месяц, и это хорошие деньги. Намного лучше, чем мои 2 доллара в час. Он работал в собственном темпе, у него был гибкий график, он брал столько работы, сколько хотел. Мне это показалось интересным».

Джим решил пойти в библиотеку и изучить клининговую индустрию. «Большинство людей не задумывается о хозяйственных работах и не испытывает к ним уважения. Но я прочитал о крупной коммуникационной компании, владевшей клининговым бизнесом. В каком-то году этот сегмент оказался единственной отраслью, приносящей доход. Это произвело на меня впечатление. Я подумал, что дело достойное». Джима сразу заинтересовал коммерческий клининг, и он начал проводить больше времени с МакГаффином.

Однажды ночью Джим спросил уборщика, как он находит новых клиентов. «Для Дона это был большой вопрос. Большую часть работы он получал по устной рекомендации, но все же было довольно трудно найти новых клиентов. Время от времени его сын раздавал визитки, что помогало, но сам Дон ненавидел все связанное с маркетингом и продажами. Я сказал ему: “Дон, у вас есть бизнес, и вы делаете такую большую работу. Он мог бы быть очень прибыльным, если бы вы больше занимались маркетингом. Почему бы вам не написать брошюру и не раздавать ее потенциальным клиентам?” Он ответил, что ему это неинтересно,

и тогда я предложил написать брошюру за него. “Если я найду вам дополнительную работу, вы будете платить мне комиссионные?” Он ответил, что будет счастлив».

Если и существовала область знаний, которую Джим Кавано освоил еще подростком, то это маркетинг и продажи. Он не боялся постучать в дверь и предложить что-нибудь купить. Продажа открыток и газет — хорошая школа. Не теряя времени, он распространил листовку с предложением почистить ковры, а позже — оказать полный комплекс клининговых услуг. Люди немедленно откликнулись. «Я получил несколько разовых заказов в женский клуб, а затем в банк и агентство недвижимости. Им требовалась уборка по ночам». Вскоре МакГаффин попросил его прекратить рекламу. Он не мог взять больше работы!

К этому времени Джим начал работать с МакГаффином, чтобы познакомиться с оборудованием и приобрести навыки по уборке. Но он не собирался долго этим заниматься, а просто хотел узнать, что требуется для этого бизнеса: «Он мне понравился, и я захотел его изучить». В коммерческом клининге его привлекло то, что уборку может делать практически любой человек. Не нужно много денег, чтобы начать бизнес, в этом бизнесе нет никакого давления. По желанию можно работать сколько угодно, а днем заниматься чем-то другим. Многие посмеются, но для некоторых это станет потрясающей возможностью. Ему понравилась идея быть человеком, помогающим людям заняться собственным бизнесом и воплотить свои мечты.

Джиму казалось: эти огромные возможности ждут именно его, чтобы он пришел и поставил коммерческий клининг на профессиональные рельсы. Большая часть клининга выполнялась мелкими предпринимателями наподобие МакГаффина. Большинство справлялись с работой, но недолго оставались в бизнесе. С одной стороны, они не знали, как привлекать новых клиентов, поэтому их доход был нестабильным, а с другой — не умели и не хотели заниматься бизнесом. Они делали уборку, но не испытывали желания нанимать и обучать новых сотрудников или отвечать на жалобы клиентов. Вот где Джим Кавано нашел себя и возможность создать национальное предприятие.

Прочитав о франчайзинге в журналах *Forbes* и *Fortune*, Джим усвоил идею зарабатывать деньги с помощью чужих денег. Вскоре он создал франчайзинговую программу по клинингу и решил продавать франшизы по всей стране, хотя идея существовала только в его голове и на бумаге. Сам он никогда не владел франшизой и не собирался

в будущем, но изучил все аспекты бизнеса. «Я верил, что смогу помогать людям из клининговой индустрии и получать от них деньги за услуги, — объясняет он. — Я мог бы обеспечивать их работой и арендовать офис, чтобы выглядеть профессионалом. Я мог бы взять на себя все звонки от заказчиков и вести переговоры с клиентами. Я даже мог бы составлять счета и получать деньги, отвечать за организационную работу по управлению бизнесом, и сделал бы это лучше, чем кто-либо. Все, что от них требовалось, — это прийти и убрать помещение или наблюдать за штатом уборщиков. Я решил, что это можно развернуть в национальную компанию».

Но МакГаффин и другие считали иначе. МакГаффин утверждал: план никогда не сработает. Он посоветовал получить высшее образование и поискать возможности в другом месте. Некоторые друзья и члены семьи Джима тоже не поддержали идею. Они сочли его слишком молодым и неопытным. Того, что он предлагал — франчайзинга в коммерческом клининге, — никогда раньше не существовало. Начинать рискованно. Но Джим не согласился. Его семья и друзья явно не представляли себе общей картины и недооценивали его решимость.

В 1969 году Джим все еще учился в колледже, и все так же нерегулярно. «Я начинал новый семестр и быстро отставал в учебе, поскольку занимался другим. Я пропускал занятия, и через некоторое время диплом просто перестал меня интересовать. Я пошел в колледж только потому, что в нашем городе был университет и все шли учиться». Но через несколько лет он решил бросить колледж и посвятить себя бизнесу.

Желая испытать свою идею, уже получившую название Jani-King, он занял 3000 долларов у друга по колледжу и в 1969 году основал коммерческую клининговую компанию. Следующие нескольких лет он управлял бизнесом и детально изучил, как заставить его работать. За это время он сделал пару попыток продажи франшиз, но по-настоящему занялся ими только в 1974 году. Именно тогда он начал рекламировать франшизы в газете Оклахома-Сити. За 2500 долларов и небольшой постоянный процент франшиза Jani-King включала основное оборудование, расходные материалы и обещание Джима предоставлять контракты на уборку. Он даже предлагал кредит на часть оплаты франшизы, прося лишь небольшой аванс, чтобы начать работу.

«Я знал, что людям трудно решиться заплатить мне деньги. Я был молодым парнем и чужаком в Оклахома-Сити. В то время франчайзинг

имел не очень хорошую репутацию. До принятия законов, регулирующих франчайзинг, людей часто обманывали, поэтому я максимально облегчил вложение денег. Оборудование, которое я предоставлял, стоило каждого потраченного цента, так что мои потенциальные сотрудники видели: я не собираюсь никого обманывать. Я говорил, что единственный способ, которым я могу заработать деньги, — выйти на улицу и найти для них контракты на уборку. Я был уверен, что мне поверят».

Предложение сработало. За девяносто дней он продал пять франшиз в Оклахома-Сити и открыл местный офис с приемной для поддержки франчайзи. Еще меньше времени ушло на то, чтобы обеспечить достаточное количество контрактов на уборку. На самом деле производительность вскоре стала причиной неожиданной проблемы: он находил больше работы, чем требовалось франчайзи, а на первой презентации пообещал, что в Оклахома-Сити будет только пять франшиз. Ему не приходило в голову, что он сможет найти больше работы, чем захотят взять пять франчайзи, поэтому пришлось расширить сеть и распространить ее на другой город раньше, чем он планировал. «После продажи контрактов, которые я не смог разместить, я сказал франчайзи: такая работа не позволяет мне заработать достаточно денег, так что нужно двигаться дальше. Они продолжают платить мне процент, а я буду возвращаться и по мере необходимости находить новые контракты. Их это устроило, они были счастливы». В связи с этим Джим переехал в Талсу, и процесс начался заново.

На этот раз он был умнее и не обещал ограничить количество франшиз. Таким образом, по мере получения контрактов он мог продолжить продавать франшизы. Джим внес в свою программу и другие коррективы, и вскоре Jani-King освоила второй рынок. Теперь Джим не сомневался: он может внести вклад в коммерческую клининговую индустрию, но не был уверен, что сможет заработать на этом. «Я понял, что плохо справляюсь с цифрами, — объяснял Джим. — В первые дни я сделал ряд ошибок, их пришлось исправлять по ходу работы».

С одной стороны, он назначил себе не самый высокий гонорар. С другой — продавая клининговые контракты, он не взимал с франчайзи плату за поиск, так что франшизы не давали дохода, достаточного для покрытия расходов на местные офисы. Хуже того, у него не оставалось денег, чтобы выплачивать себе зарплату. Он скрывал это от франчайзи, но был сломлен. Его выселили из квартиры в Оклахома-Сити, и ему пришлось жить в офисе. Прежде чем дела пошли в гору, у него забрали

автомобиль. Он с трудом переживал каждый день, но никогда не подавал виду, как ему трудно. Имея массу проблем, он не терял из виду общей картины, которую представлял для Jani-King. Вместо того чтобы прийти в уныние и, возможно, бросить дело, Джим продолжал. Ему помогло решение создать национальную компанию.

«Я верил в то, что делал, — вспоминает он, — и никогда не ожидал, что быстро разбогатею. Я разработал уникальную концепцию и был уверен, что в итоге она будет работать на всех, включая меня. Вначале я сделал несколько ошибок, но понимал: это не конец игры. Никто не мог указать мне, как правильно, потому что до меня этого никто не делал. В нашей отрасли существовали и другие франчайзинговые компании, которые я мог бы изучить, но с другим методом работы. Я был пионером». И он не сдавался.

Из Талсы он переехал на юг, в Даллас. Одолжил у отца автомобиль с кузовом и жил в нем, пока не смог позволить себе снять весьма скромное жилье. В течение следующих нескольких лет он посвящал все свое время франчайзинговым сетям в Далласе, Талсе и Оклахома-Сити. Он улучшал организацию франчайзинга, пока бизнес не стабилизировался, и тогда снова начал расширяться. В 1979 году Джим открыл отделение в Форт-Уэрте, а в 1980-х начал бизнес-блиц, продолжавшийся до 1990-х годов. Он открыл офисы в Хьюстоне, Атланте, Сент-Луисе, Новом Орлеане, Канзас-Сити, Детройте и многих других городах — столько, сколько позволяли деньги. В начале 1990-х Jani-King вышла на международную арену.

«Мы росли медленно, — объясняет Джим, — потому что у меня не было денег, чтобы расширяться быстрее. Я открывал офис в новом городе, дожидался, пока он становился прибыльным, а затем осваивал следующий город. Для получения дополнительного капитала я не хотел продавать часть своей компании, поэтому решил вкладывать деньги в бизнес, а не в личное благосостояние. Вместо того чтобы купить новый автомобиль или взять отпуск, я возвращал деньги в бизнес». У него практически не было никакой личной жизни, но он считал потери частью цены за осуществление своей идеи.

В некоторых городах он нанял менеджеров, в других передал права на продажу франшиз предпринимателям. В течение многих лет он был в постоянном движении, открывая бизнес в новом городе или оказывая поддержку в том или ином месте. Хотя основной офис находился в Далласе, в действительности его офис находился в его портфеле. В рабочие

дни он продавал контракты на уборку и франшизы, покупал и проверял оборудование, обучал менеджеров, руководил лицензиатами и франчайзи. Большую часть ночей кто-то из команды уборщиков не являлся на работу, и его звали на помощь. По выходным он продавал франшизы и работал над своим бизнес-планом. Такой темп он поддерживал многие годы.

Как и у большинства предпринимателей, энергия Джима Кавано казалась безграничной, как и стремление к совершенству. «Чем бы ни занималась компания Jani-King, — объяснил он, — это должно быть первоклассным, сейчас и впредь. Я хочу, чтобы все было идеально. Бланки, брошюры, наша франчайзинговая программа, уборка, которую мы делаем, — все по высшему разряду. Долгое время многое меня расстраивало. Создание любого бизнеса — это 99% тяжелой работы и 1% вдохновения. 1% есть у многих, а вот 99% выдержать трудновато. Много дней все шло наперекосяк, и я спрашивал себя: зачем мне это? Большую часть времени я не имел возможности запланировать что-либо, не относящееся к бизнесу. Я никогда не знал, когда появится новая работа, которая может потребовать моей помощи. Я работал в Рождество, 4 июля*, в выходные и праздники, но это не имело значения. Я посвятил себя созданию национального бренда и никогда не надеялся, что будет легко. В тяжелые дни, когда ничего не радовало, я просто оглядывался по сторонам. В каждом городе были люди, которым работа не приносила радости. Я не собирался становиться одним из них и не позволял унынию вползти в мою жизнь. Я напоминал себе: за Jani-King будущее. Если нужно было внести изменения, я вносил их, и мы двигались дальше. Я был сосредоточен, да иначе и невозможно, раз я хотел, чтобы Jani-King преуспевала».

Стартовой точкой успеха Jani-King стал 1969 год, когда Джим Кавано решил не слушать скептиков. Свою роль здесь сыграла его приверженность цели. Однако потребовалось много лет, прежде чем сам Джим признал компанию успешной. А потом общественность открыла для себя Jani-King, и Джим стал героем созданной им отрасли. В 1985 году журнал *Venture* включил Jani-King в число лучших франшиз по коэффициенту ROI**. В том же году журнал *Entrepreneur* назвал Jani-King в числе

* В США национальный праздник — День независимости. *Прим. ред.*

** ROI (от англ. return on investment) — финансовый коэффициент, иллюстрирующий уровень доходности или убыточности бизнеса, учитывая сумму сделанных в этот бизнес инвестиций. *Прим. ред.*

лучших франчайзинговых компаний по уборке и найму домашней прислуги. Два года спустя Entrepreneur создал новую категорию — специально для коммерческих клининговых франчайзинговых компаний — и назвал Jani-King номером один. Эта позиция удерживалась до конца 1990-х. К тому времени сеть Jani-King включала более 6000 франчайзи, и у них были распроданы все рабочие часы.

Среди мировых франчайзинговых компаний вы найдете немного тех, кого можно сравнить с Jani-King по успешности. И мало кто из предпринимателей достиг такого успеха, как Джим Кавано. Прибыль от своего бизнеса он активно инвестировал, в том числе в то, что ему было интересно. Например, его всегда восхищали самолеты, поэтому он придумал Музей полетов Кавано, где хранятся многие известные военные самолеты Америки. Он расположен в аэропорту Аддисон рядом с Далласом. В музее находится летопись героев, битв и технических достижений семи десятилетий воздухоплавания. Более тридцати самолетов занимают несколько ангаров площадью около 5000 квадратных метров. Этот музей — сокровище, которое Джим открыл для общества.

Он купил личный самолет и пару яхт, с умом вложил деньги в недвижимость и издает журнал, посвященный франчайзингу. «Мне нравится объяснять людям, что когда ты растешь в бедности — это хорошо. Мне не казалось, что я чем-то обделен, тратя год за годом на создание бизнеса. Мне также повезло, что я не окончил колледж, не пошел на работу в компанию и не остался в ней. Я не боялся положиться на свою мечту о Jani-King. Путь к успеху оказался более сложным и занял больше времени, чем я предполагал, но я не отступил от плана и помог тысячам людей открыть собственный бизнес и улучшить свою жизнь. При этом я создал хорошую жизнь для себя самого. Если бы я работал на кого-то другого, этого не случилось бы».

Успех Джима Кавано можно сформулировать следующим образом: будьте дальновидны, всегда держите перед глазами общую картину.

ГЛАВА 8

Верьте в себя

Даже поставленная профессором худшая оценка не заставила Яна Леопольда отказаться от издательского бизнеса. Просто он верил в то, что собирался сделать. Сегодня он руководит компанией, зарабатывающей 10 млн долларов.

Если вы объявите родственникам, друзьям и соседям, что планируете начать свой бизнес, многие скажут, что вам это не по силам или что ваша идея не сработает и лучше сохранить работу и не рисковать. Могут сказать, что у вас нет таких необходимых условий, как деньги, знания или стремление к успеху. Конечно, вы должны учесть эти соображения, потому что вам нужно оценить положительные и отрицательные стороны предприятия. Комментарии скептиков могут содержать зерна мудрости, но кем бы они ни были, они не обязательно правы. Планируя открыть бизнес, вы должны рассмотреть и взвесить все соображения, но не позволяйте другим выливать на себя ушат холодной воды. Если это ваш бизнес, то решения должны принимать вы. И если вы решите начать, то должны верить в себя и свое дело.

Наверное, мало кто начал бизнес с такой поддержкой, как я. Думаю, люди понимали: раз я молод, то в случае ошибки легко переживу неудачу. Так что я не так уж сильно рисковал, да и Пит терял не много. И все же я не включал бизнес в планы будущей жизни. Меня приняли в колледж, параллельно я строил бизнес, но не считал его своей долгосрочной перспективой или способом сделать карьеру. Все изменилось, когда накалилась обстановка во Вьетнаме. До призыва в вооруженные силы я решил присоединиться к армейскому резерву и так оказался в городе Форт-Полк в Луизиане с ребятами из других колледжей из всех уголков США.

Однажды ночью в казарме мы с парнями обсуждали будущее. Некоторые рассказывали, что собираются делать, получив диплом. Это произвело на меня впечатление. Кое-кто собирался стать врачом и юристом. Один планировал делать политическую карьеру, другой — работать за рубежом. Некоторые собирались начать собственный бизнес или присоединиться к семейному. Все они хотели чего-то интересного.

Там я начал думать и о своем будущем. Куда двигаться? Какие великие планы строить? Что делать? У меня оставалось всего несколько месяцев до окончания колледжа, так какую карьеру избрать? Я был не менее способным, чем окружавшие меня ребята, и мог добиться успеха. Скорее всего, в казармах не было ни одного другого парня, который бы уже начал успешный бизнес и управлял им, хотя в то время Subway имел довольно скромный масштаб. Но что же станет делом моей жизни?

И вдруг я понял.

Я уже делаю нечто значимое и нахожусь далеко впереди этих парней. Subway — серьезное дело, в нем больше материального, чем в любой идее моих собеседников. В тот вечер я осознал, что работа, которую я делал, заложила основу для чего-то большего и лучшего. До тех пор я никогда не думал о Subway как о карьере, а о себе как о руководителе бизнеса, но в тот момент вдруг понял: ребята в казармах лишь готовятся сделать первые шаги, а мои первые шаги остались позади. Пытаясь создать бизнес, я приобрел навыки, многому научился и теперь готов к большему.

Покидая Форт-Полк, я чувствовал себя изменившимся: более сильным физически и сосредоточенным на успехе бизнеса. Независимо от проблем, с которыми я сталкивался, я никогда не терял веры. И хотя в то время я не смог бы так сформулировать свои мысли, но я всегда стремился создать нечто большее, даже более значительное, чем когда-либо себе представлял. Я часто задаюсь вопросом: снизошло бы на меня это прозрение, если бы я не добился хотя бы небольшого успеха? Существовал бы сегодня Subway или окружающие отговорили бы меня? Я никогда не узнаю, ведь все уже случилось.

Прежде чем начать бизнес, Ян Леопольд научился верить в себя, а для этого ему пригодился предпринимательский опыт, полученный в Балтиморе. Несмотря на десять лет успешной работы, его все еще пытаются отговорить от своего бизнеса. «Я не думаю, что когда-нибудь эта ситуация изменится, — говорит Ян. — Так что через какое-то время я просто перестал слушать».

Все говорили Яну Леопольду, что из его идеи Campus Concepts ничего не выйдет. Это сумасшествие. Действительно, когда на последнем курсе Ян написал бизнес-план и представил его авторитетному профессору экономики в колледже Хобарт, то получил крайне низкий балл! Вы думаете, это остановило Яна и заставило придумать что-нибудь другое? Ничего подобного. «Если хотите выжить в бизнесе, — говорит Ян, — то вложите все свои силы». А значит, верьте в себя и свое дело.

Ян вырос в Коннектикуте и выбрал карьеру бизнесмена, будучи еще подростком. «Думаю, я всегда был предпринимателем, — объясняет он. — В пятнадцать я начал работать в Little League Photo. Это мне ничего не стоило: я играл в бейсбол и умел пользоваться фотоаппаратом, так что делал фотографии команд, а затем предлагал родителям игроков купить их. Я назначал более низкую цену, чем другие, и стал официальным фотографом бейсбольных команд. Это мой первый удачный ход! В то время я был маленьким и не водил машину, так что мама возила меня, чтобы я доставлял фотографии».

Несколько лет спустя Ян поступил в колледж Хобарт в штате Нью-Йорк. Его привлекли свободомыслие, гуманитарное направление и возможность играть в футбол в команде Hobart Statesmen. В девятнадцать лет, на первом курсе, он задумал создать Statesman Lobster Comrapu по проведению ежегодного «праздника омара» для студентов. «Меня интересовали не деньги, а опыт управления бизнесом, — вспоминает он. — Идея заключалась в том, чтобы устроить большой праздник с приготовленными на пару омарами, пивом и живой музыкой и пожертвовать прибыль United Way*. Я разработал план действий: позвонить в доки в Нью-Гемпшире утром в день праздника, купить омаров по своей кредитной карте и получить их в кампусе в тот же день. Я решил, что это отличная идея». Так же подумали и тысяча людей, которые пришли на первый праздник омара. Учитывая, что в колледже училось 1800 студентов, 1000 человек — огромное число. Однако в результате Ян потерял 3000 долларов!

«Я был глуп, — говорит он. — Я нанял своих друзей из колледжа, чтобы они мне помогли. Но ребята, которые должны были заниматься торговлей или проверять у входа билеты, пускали всех желающих. После того как праздник закончился и я, вернувшись в общежитие, попытался выяснить, как это случилось, то натолкнулся на товарища

* Благотворительный фонд по оказанию социальной помощи. *Прим. пер.*

по футбольной команде. Он был счастлив, пьян и сказал, что только что вернулся с праздника омара, где пил и ел в свое удовольствие совершенно бесплатно. Он не мог поверить. «Ни за что не надо было платить!» — выдохнул он. Я тоже не мог поверить, тем не менее это случилось. После этого я осознал необходимость контрольных точек в бизнесе».

Следующие три года Ян продолжал организовывать ежегодные «праздники омара», но теперь уже проверял, чтобы никто не проходил без билета. Праздники не принесли ему больших денег, но он получил выигрыш несколько позже, когда его приняли в Kellogg Graduate School of Management при Северо-Западном университете — лучшую бизнес-школу в стране. О «празднике омара» писали в газетах, в том числе в New York Daily News, выделяя молодого предпринимателя, которому пришла в голову эта идея. «Когда я проходил вступительное собеседование, эти статьи очень мне помогли, — отмечает Ян. — Все видели, что я предприниматель и действительно могу что-то сделать. Именно это позволило мне поступить в Kellogg».

Но вернемся в Хобарт: после первого курса обучения в колледже Ян отправился к родителям, к тому времени переехавшим в Мичиган. Чтобы заработать летом немного денег и поддерживать контакты с работниками доков в Нью-Гемпшире, он решил открыть ресторанчик Lobster Shack. «Рядом с домом моих родителей находились доки, — объясняет он, — так что однажды я отправился туда и нашел старую лачугу, которую мог арендовать. Я сказал владельцу, что собираюсь открыть ресторан. У меня была идея дешевых ресторанов типа Red Lobster, и я подумал, что мог бы найти такие лачуги по всей стране и создать бизнес, приносящий 200 млн долларов. Владелец посмотрел на меня и сказал: “Хорошо, я буду твоим партнером”.

Я не искал партнера, о чем ему и сообщил. Тогда он объяснил: “Видишь четыре ресторана вокруг лачуги? Это мои. Если кто-то будет есть у тебя, а не в одном из моих ресторанов, то все, что я получу, это твоя арендная плата, поэтому лучше нам стать партнерами. Или в будущем ты прочитаешь в газетах о замечательной идее, которую только что мне подарил. Я сделаю это без тебя”. Я протянул руку и сказал: “Привет, партнер!” И все лето работал до упаду, не получив ни цента».

Тем не менее время не прошло даром. Ян считает, что извлек из своего опыта с Lobster Shack «две хорошие вещи». Во-первых, узнал, что не хочет иметь ресторан или какой-либо иной розничный бизнес. «Не вы владеете этим бизнесом, — резюмирует он, — а этот бизнес

владеет вами. Необходимо ваше постоянное присутствие». Для него это оказалось слишком большим ограничением. Во-вторых, все лето к нему подходили люди, которые что-то рекламировали. Владельцы бизнеса, как правило, не особо жалуют такие предложения от рекламных представителей. Ян не стал исключением. Он не хотел ничего покупать. Он хотел зарабатывать деньги. Тем не менее поток рекламных агентов вдохновил его на новую бизнес-идею.

«Когда на следующий год я вернулся в Хобарт, то заметил множество изданий, рассчитанных на то, чтобы привлечь внимание студентов. Три наиболее распространенных — Campus Voice, Newsweek on Campus и Business Week Careers», — вспоминает Ян. Большие медийные компании, в том числе Time Warner, McGraw-Hill и Whittle Communications, давно выпускали их и распространяли по кампусам всей страны. Обычно там обсуждались схожие вопросы: как написать резюме, что делать на весенних каникулах и прочее. И конечно, они были набиты рекламой.

«Я сделал вывод, — продолжал Ян, — что сбыт всей этой продукции, должно быть, составляет проблему. Компании привозили груды обернутых в целлофан журналов в наш кампус. Предполагалось, что кто-то распакует эти кипы и разместит в тех местах, где студенты будут их брать и читать. Однако если бы вы заглянули, например, в помещение студенческого союза, то увидели бы ребят, которые сидят или стоят на связках журналов, но не читают их. Глядя на все это, я вспоминал людей в Мичигане, пытавшихся продать мне рекламу. Мне понравилась свободная жизнь рекламных агентов: они не были ограничены рамками своего бизнеса, а просто могли выйти и заключить сделку. Большие медийные компании тоже показались мне хорошей идеей, однако работали они неэффективно. Студенческий рынок огромный и прибыльный, и должен существовать лучший способ его завоевать».

Ян решил найти этот «лучший способ». Он обдумывал его несколько недель и пришел к выводу, что суть проблемы не в распространении, а в содержании журналов. «Сколько раз вы захотите прочитать о том, как написать резюме?» Содержание неинтересно студентам, в лучшем случае они читают время от времени. «То, что на самом деле нужно, — объясняет Ян, — это журнал со статьями о студентах и их обществах, написанными самими студентами. Поддерживать эти публикации должны местные рекламодатели. Я считал, что если в моих журналах будет соответствующее содержание, а также расписания,

номера телефонов кампуса и много другой разнообразной информации, то все студенты будут их регулярно читать».

Ян поделился своей идеей с другом, и практически за вечер они создали Campus Concepts, бизнес по изданию UnOfficial Student Guide («Неофициального руководства для студентов»). «Оставив себе несколько недель, чтобы продать рекламное пространство, — вспоминает Ян, — мы запланировали первый выпуск на январь 1988 года». Первоначальные затраты составили 96 долларов, партнеры разделили их поровну. «Часть денег мы использовали, чтобы купить визитные карточки, — продолжает Ян, — а остальное — чтобы заплатить за автоответчик, хотя мы спорили, нужен он нам или нет. Вот так мы начали».

Точно по расписанию партнеры продали рекламные площади местным розничным торговцам на 2000 долларов, собрали содержание, оформили и нашли типографию. Но прежде чем отдать номер в печать, они решили вставить туда собственную рекламу по продаже футболок с эмблемой колледжа. «Менеджер книжного магазина в Хобарте был недоволен компанией Champion, которая поставляла в колледж только плотные толстовки, а вот футболку с эмблемой Хобарта было не купить. Будучи футболистом, я, как и другие студенты, хотел иметь футболку с большой фиолетовой буквой H* на груди. Мы решили связаться с Champion, заказать футболки и продавать: второй источник прибыли для нашего бизнеса».

В январе экземпляры нашего издания были доставлены в кампус Хобарта, и их моментально расхватали. Журнал сразу стал популярным, поскольку соответствовал потребностям аудитории. В нем была полезная информация и купоны, которые студенты могли использовать поблизости от университета». Еще важнее, что журнал оказался финансово успешным. На выпуск понадобилось 1000 долларов, и еще 1000 осталось от рекламы. Эту сумму партнеры поделили.

«Кроме того, мы получили хорошую прибыль от продаж футболок, — вспоминает Ян. — Мы продали по меньшей мере по футболке каждому студенту. Многие заказали по две-три». Однако этот источник прибыли быстро исчерпал себя. «Футболка оказалось столько, что Хобарт написал письмо Champion с заявлением, что именно он является владельцем эмблемы. Вместо того чтобы разобраться с университетом, Champion решила больше не продавать нам футболки». При этом Ян наслаждался успехом своего издательского проекта.

* Первая буква названия колледжа Хобарт (Hobart college). *Прим. пер.*

«Рекламодателям журнал понравился почти так же, как студентам, — говорит он. — Некоторые приглашали меня на обед, чтобы поблагодарить за размещение рекламы. Журнал действительно им помог, и я был доволен. Меня ободряли: “Похоже, вы придумали нечто стоящее”».

Поддержка помогла Яну представить себе будущее журнала. «Я начал размышлять о выпуске подобных журналов для университетских кампусов по всей стране. Моему партнеру эта идея понравилась. Мы могли нанять студентов из других кампусов, научить их делать местные журналы и обеспечить циркуляцию критической массы объявлений для рекламодателей. Тогда мы конкурировали бы с большими медийными компаниями».

Идея казалась столь убедительной, что Ян решил написать бизнес-план и представить его по курсу самостоятельного обучения. Отметка как таковая его не интересовала (той весной ему нужен был лишь проходной балл, ведь он уже поступил в Kellogg, а там оценки были менее важны, чем склонность к предпринимательству). Ян описывает себя как «паршивого студента». До этого он ни разу в жизни не заработал высшего балла, хотя стабильно держался на среднем уровне. К сожалению, той весной его средний балл не устоял. Профессор вернул ему бизнес-план с «неудом».

«Я получил неудовлетворительную оценку, хотя уже доказал, что моя идея работает, — удивлялся Ян. — Он раскритиковал мою экономическую модель, мой анализ и сказал, что в целом работа небрежная. За независимое исследование ставят либо максимум, либо минимум, ничего среднего. Так как по качеству работа не тянула на максимальный балл, я получил минимальный». Ян признает, что бизнес-план был сырым, но не заслуживал такой оценки. «Я попросил другого педагога прочитать его, и тот подтвердил, что работа сделана на проходной балл. Но мой преподаватель не согласился, на что я сказал ему: “Может быть, лет через десять я пойму, почему вы меня завалили”. Он ответил: “Скорее всего, нет”. На том и разошлись».

Это стало серьезным ударом не только по будущему Campus Concepts, но и по ближайшим планам Яна закончить колледж. «Очень тяжелый момент, — все еще переживает Ян. — Мне было двадцать два, и я собирался получить степень MBA в Kellogg. Я был доволен своим бизнесом, будущим и собой. И вдруг я не могу окончить университет вместе со своим курсом! Глубоко подавленный, я покинул кабинет профессора.

Подумал, что нужно позвонить родителям, рассказать плохую новость. Им придется изменить свои планы. Я не получу диплом и буду вынужден провести еще один семестр в Хобарте. Хуже быть не может. Я вышел из здания, и пролетающая птица наделала мне на голову! Это быстро вернуло меня к реальности, и я начал истерически хохотать».

Однако этой весной он не закончит колледж, такова реальность. Сам президент университета просил профессора экономики пересмотреть оценку, но безрезультатно. «Я застрял тут на лето, — говорит Ян, — не имея возможности этого избежать. Я записался на другой курс самостоятельного обучения, на этот раз к руководителю своего отделения, и в результате получил диплом».

Между тем, несмотря на оценку профессора экономики, тем летом он решил продолжить проект Campus Concepts. Его партнер уже закончил курс, влюбился и уехал в Европу, собираясь вернуться только через год, чтобы поступить в аспирантуру Колумбийского университета. «Он потерял интерес к бизнесу, — объясняет Ян, — поэтому я решил продолжать самостоятельно».

За пять летних недель, заканчивая свое независимое исследование, он более чем в два раза повысил доход от рекламы в UnOfficial Student Guide. «Доход от объявлений во втором издании достиг 5000 долларов, и эти деньги восполнили потери от продажи футболок. Неплохая прибыль за пять недель работы». Осенью Ян уехал в Чикаго, в Kellogg, где собирался заниматься бренд-менеджментом.

«Хотя я видел перспективы журнала для студентов и дважды доказал его ценность, я не был уверен, что буду долго им заниматься. Это отличный способ заработать немного денег во время учебы, и когда-нибудь я планировал иметь собственный бизнес, но пока думал о работе в большой корпорации. Kellogg — отличное место для начала корпоративной карьеры, а в конечном счете я могу стать предпринимателем».

Тем не менее он не собирался отказываться от Campus Concepts. Он нанял студента в Хобарте, который должен был выпускать журнал в течение следующего года. Популярность издания в первый год позволила повысить выручку от рекламы до 10 000 долларов. В конце первого учебного года в Kellogg Ян был награжден несколькими неделями стажировки в Frito-Lay, а затем недельной стажировкой в рекламном агентстве Leo Burnett. Этого он хотел, или думал, что хочет.

«Frito-Lay — многомиллиардная компания, лучшая из всех маркетинговых стажировок, на которую все хотели попасть, — говорит

Ян. — Я ожидал, что это отличная возможность, которая может привести к постоянной работе». Но ожидания не оправдались, он был разочарован. «Работа не доставляла удовольствия, — говорит он. — Мы были в корпоративной структуре, это хорошо, но как же скучно! В основном я занимался мелочами: выполнял разные задания, анализировал таблицы. Никто не спросил моего мнения и даже не объяснил, зачем мне делать то или другое. Я не представлял себе, имеет ли моя работа хоть какое-то значение для компании, и никто не собирался мне об этом рассказывать. Общение шло по принципу: “Сделайте и принесите мне”. Подход нетворческий, и, хотя это только стажировка, я вдруг начал терять интерес к большой корпорации. Я ожидал большего».

Тем не менее, вернувшись той осенью в Kellogg, он по-прежнему думал работать на кого-то другого, а не на себя, и в течение учебного года прошел собеседование в нескольких компаниях из списка Fortune 500. В октябре Progressive Insurance в Кливленде предложила ему начать с сентября следующего года. Одновременно он разработал план распространения Campus Concepts в штате Нью-Йорк. После окончания Kellogg Ян вернулся в знакомую северную часть штата Нью-Йорк и выполнил задуманное — выпустил UnOfficial Student Guide колледжей в Сиракузах, Рочестере и Итаке, все недалеко от места издания первого журнала.

«Прежде чем выйти на настоящую работу, я решил устроить себе великое лето. К этому времени я остался без денег, но мне всегда хорошо удавались продажи. В течение девяти недель до выхода на работу я собирался сделать журналы и заработать кучу денег. Я нанял себе в помощь нескольких студентов и заплатил им комиссионные с продаж. В конце лета я намеревался передать им права, чтобы они руководили журналами от моего имени».

Внешне все выглядело хорошо, но Ян уже должен был бы знать: в бизнесе даже верное дело может обернуться неудачей. Что там говорится о благих намерениях? За исключением первой «истории с лобстерами», Ян никогда не терял деньги. В то лето он тоже их не потерял, хотя и не смог заработать столько, сколько рассчитывал.

«Я многому научился, — вспоминает он. — Прежде всего, узнал, что, когда у вас есть собственный бизнес, вы должны нанимать умных людей. Затем вы должны обучить их и продолжать обучать, мотивировать и выслушивать. К сожалению, я сделал несколько ошибок при найме

и потерял много денег. Кроме того, я сделал ошибку, выбрав Итаку. Она расположена поблизости от других городов, и мне казалось правильным начать там издание журнала, но парень, которого я нанял, не сумел сделать достаточное количество продаж. Я поехал в Итаку и попытался спасти журнал. Это было тяжело. У меня не было денег, поэтому я снял комнату в студенческом клубе за 25 долларов в неделю. Там стоял маленький холодильник, но все, на что хватало денег, — это рогастики и клюквенный сок. Ни телефона, ни телефонной карты, поэтому я носил с собой стопки четвертаков и звонил по платным телефонам. В конце концов план не сработал. Сообщество розничных торговцев было слишком мало, чтобы поддержать журнал, а я этого не понял».

Тем летом он сделал как минимум еще одну ошибку. Он нанял друга, чтобы запустить UnOfficial Student Guide в Колорадском университете в Боулдере.

«Географически это не имело никакого смысла, — вспоминает он. — Я не мог управлять из Итаки, а моему другу потребовалось больше помощи, чем я думал. Еще один провал». Несмотря на это, получив деньги за размещение рекламы и оплатив комиссию и печать, к концу лета Ян заработал чуть меньше 30 000 долларов. «Вкладывая деньги, я ожидал получить намного больше, — комментирует он с недовольством. — Но все же это неплохо за девять недель работы».

В сентябре 1989 года двадцатичетырехлетний Ян нанял менеджера на полный рабочий день для продолжения Campus Concepts, а сам отправился работать в Кливленд, где довольно быстро завоевал уважение руководства. «Мне поручили страхование жизни заемщиков — бизнес, терпевший ежегодные убытки в полмиллиона долларов. Моя работа заключалась в том, чтобы вернуть ему прибыльность. Я отменил неправильные старые расчеты, ввел новые, и в течение пяти месяцев отдел начал приносить прибыль. Затем компания поручила мне стартап бизнеса по страхованию ренты, а вскоре после этого я получил повышение и стал директором по продажам другого подразделения. За полтора года меня повышали три раза. Включая зарплату и бонус, мне платили 100 000 долларов в год. Между тем доход от Campus Concepts составил 75 000 долларов, и я получал из них дополнительные 25 000 долларов». Для парня, который всего восемнадцать месяцев назад жил на рогастиках и соке, это уйма денег.

Но он не особенно радовался. Яснее, чем когда-либо, он понимал: его будущее не связано с корпорациями, и начал строить планы

возвращения в штат Нью-Йорк к собственному бизнесу. Он не уволился до тех пор, пока не ушел его наставник, что дало ему повод тоже уйти из компании. В 1990 году он переехал в Рочестер, взял на себя обязанности президента Campus Concepts и объявил семье и друзьям, что намерен создать самую большую маркетинговую компанию для американских колледжей. «Ты уверен, что это лучший способ использовать свое время и талант?» — спрашивали одни. «Ты считаешь, что поступаешь правильно, отказываясь от престижа работы в компании из списка Fortune 500?» — тревожились другие. Но Ян считал, что принял правильное решение. «Прежде чем пойти на самые большие риски в своей жизни, — объясняет он, — я обычно делился с окружающими и даже хвастался. Это стало силой, заставившей меня разбить лоб, но добиться успеха».

Когда Ян начал заниматься Campus Concepts полный рабочий день, объем продаж возрос до 250 000 долларов. После распространения на Восточном побережье он превысил 500 000 долларов, а к 1991 году и миллион. В том же году Ян перенес компанию в Балтимор. «Он казался хорошим городом для размещения корпоративного офиса, и отсюда было легко продолжать расширение», — объясняет он.

Ян был и прав, и не прав. Балтимор — правильное место для молодого предприимчивого бизнесмена. Однако время для расширения бизнеса он выбрал неверно. «Я не придавал значения признакам спада экономики в 1992 году, а кризис тяжело сказался на продажах местной рекламы, и мы впервые потеряли деньги. Я был выпускником Kellogg и до этого времени, за исключением неудовлетворительного балла за бизнес-план, все шло так, как я рассчитывал. Я был молодым парнем с большим эго. Сразу после аспирантуры я начал получать 100 000 долларов. Вложив 48 долларов, я создал бизнес с доходом в миллион долларов. Я сказал людям, что собираюсь создать большую маркетинговую компанию, и внезапно меня постиг тяжелый удар. Я потерял 350 000 долларов!»

Плохо, но не настолько, чтобы подорвать веру Яна в свой бизнес. «Нет, я не сдался, — говорит он, хотя чувствовал себя побежденным: дела вышли из-под контроля. Я мог бы заявить о банкротстве, но помешала гордость, и я все еще был увлечен Campus Concepts. Да, я потерпел неудачу, но не крушение. Мне все еще требовалось многому научиться, но одно я инстинктивно чувствовал: необходимо верить в себя и свой бизнес. Без веры бизнес мертв». Чтобы выбраться из краха 1992 года,

Ян пересмотрел Campus Concepts. «Первое, что я сделал, — это позвонил двум соседям по комнате в аспирантуре и продал им треть компании. Наш бизнес был далеко не мертв. Мы приближались к миллионному тиражу, и рекламодатели оставались в восторге от нашего журнала. Несмотря на потери, Campus Concepts — ценный актив, и, когда я сказал друзьям, что собираюсь создать самую большую маркетинговую компанию для американских колледжей, они поверили и охотно купили часть компании».

Он разработал новую маркетинговую стратегию. «Я все время думал, что помимо местной рекламы нужно нечто еще. Конечно, существовала национальная реклама, но, чтобы привлечь рекламные агентства, мы должны были шире о себе заявить. И вот однажды меня осенило. Номер один в деятельности кампусов колледжей — спорт. В баскетбольной команде Университета Северной Каролины играла дюжина ребят, но на территории кампуса — тысячи. Так что я связался с Национальной ассоциацией спортивно-оздоровительных мероприятий, и после ряда встреч мы сформировали союз для продвижения коллективного спорта в национальном масштабе. В конце концов мы начали проводить национальные студенческие чемпионаты, в которые вкладывали деньги ведущие мировые бренды. Nike, например, спонсировала национальный чемпионат по флаг-футболу*, в котором участвовало 100 вузов. Pepsi спонсировала турнир по баскетболу, который привлек 100 000 студентов. Diet Pepsi, Aquafina и Nike поддержали программу, включавшую тренировки и фитнес для 500 000 студентов.

Несколько лет разработки этой идеи, — утверждает Ян, — позволили нам изменить парадигму, сменить курс и расширить возможности». И это еще не конец. К 1997 году он перестал печатать местную рекламу и постарался перейти на национальную. «Продажа местной рекламы — дело трудоемкое, — объясняет он. — Наши средние продажи составляли 500 долларов с 3000 сделок в год, и для достижения целевой прибыли у нас оставалось всего девять недель, а потом надо было готовить следующий номер. Это требовало большого количества торгового персонала из студентов колледжа. Управление людьми и решение проблем отнимало много энергии. Поэтому я решил предоставить местным розничным торговцам бесплатные места. Мы выбрали наиболее популярные виды рекламы, а затем, если продавцы

* Флаг-футбол — разновидность американского футбола, его бесконтактная версия: блокировка и захваты запрещены. *Прим. ред.*

соглашались дать нашим читателям скидку хотя бы 25%, мы предоставляли им бесплатное место».

Переход с местной рекламы на национальную позволил Campus Concepts экономить накладные расходы и время. «Нам больше не требовался большой отдел продаж, достаточно пяти человек, — продолжает Ян. — Клиентская база сократилась до пятидесяти компаний, наполовину уменьшилось количество сделок. Тем не менее минимальные продажи немедленно возросли до 40 000 долларов, а средние — более чем до 200 000. Работа с крупными счетами, а не со множеством мелких, освободила время, чтобы лучше обслуживать клиентов. Мы смогли оптимизировать структуру журнала, что увеличило количество читателей. В среднем студенты используют наши журналы 3,5 раза в месяц. Национальным рекламодателям нравится то, что мы делаем. Наши практические руководства издаются отдельно для каждого кампуса. Даже в штате Вашингтон Университет Говарда, Американский университет и Университет в Джорджтауне — все получают разные журналы. Публикации не имеют сексуальной направленности, эффективны и максимально адаптированы к аудитории».

К концу 1990-х Campus Concepts вернулся к прежнему уровню. Компания опубликовала UnOfficial Student Guide для 100 кампусов по всей стране. К 1999-му годовая выручка от рекламы превысила 10 млн долларов. И все это результат неудачной идеи! Ян не до конца уверен, что добился успеха. Он продолжает искать возможности и перспективы. «Я сравниваю Campus Concepts с компаниями Disney и GE*, — говорит он, — и хочу, чтобы моя компания излучала магию Disney, а акционеры получали такой же возврат на инвестиции, как от вложения в GE. Когда это произойдет, я смогу сказать, что добился успеха». А пока, подчеркивает Ян, надо сохранять веру. «Для предпринимателя это постоянная проблема. Сначала мне говорили, что идея плоха, но и теперь, при 10-миллионных продажах, я постоянно сталкиваюсь с людьми, желающими меня переубедить. Я могу справиться со скептиками, потому что верю в идею своего бизнеса и в себя. Считаю, что у меня врожденная способность добиваться целей. Я именно тот человек, который сможет их достичь».

Пока Ян Леопольд уверен сам, он будет находить людей, верящих в него и его бизнес.

* Компания General Electric. В 2011 г. занимала третье место в списке крупнейших публичных компаний, по версии Forbes. *Прим. пер.*

ГЛАВА 9

Готовьсь, огонь, целься!

Том Моралес не был готов отказаться от работы, но сегодня он счастлив, что обстоятельства заставили его начать ресторанный бизнес для киноиндустрии. Теперь он обслуживает Шэрон Стоун, Стива Мартина, Джоди Фостер, Тома Хэнкса и многих других кинозвезд.

Предположим, вы решили начать свой бизнес. Что нужно учесть и сделать для начала? Следует ли вам оценить свои опыт и знания и способности к этой работе? Писать бизнес-план? Искать стартовый капитал? Связаться с банкиром? Нанять бухгалтера и юриста? Строите ли вы далекоидущие планы? Учитываете ли риски, и как будете кормить семью? Надо ли принимать во внимание мнение окружающих о вашей бизнес-идее и слушать советы со стороны?

Вот одна из причин, по которым многие не начинают свое дело: для этого надо обдумать слишком много вопросов! Когда вы читаете, как начать свой бизнес, или участвуете в семинарах, или спрашиваете совета у специалистов или друзей, то можете столкнуться с целым рядом непреодолимых проблем. Я не утверждаю, что планирование — это плохо. Если вы все бросаете, чтобы заняться бизнесом, или принимаете важное решение о своем будущем, то это хорошая идея. Но если перед тем, как начать, вы хотите чувствовать себя абсолютно уверенными в успехе, то, наверное, вы никогда не начнете.

Бизнес — не наука. В этой области мы не можем смешать два химических вещества, чтобы получить предсказуемый результат. Вы составляете план и ставите перед собой цель. Даже можете иметь обоснованную уверенность, что цель достижима. Но пока вы ее не достигли, вы не сможете ничего утверждать наверняка. Неизвестность — дискомфортное

состояние, да и вообще, в трудном искусстве бизнеса вряд ли можно обрести комфорт. Поэтому многие люди, утверждающие, что хотят открыть свой бизнес, никогда не выходят за рамки желаний. Они застряли на стадии беспокойства — «а что если...», и тратят время на подготовку, прицеливаясь, но никогда не выстреливая.

Вспомните, что говорили древние китайские философы: «Дорога в тысячу миль начинается с одного шага». Это применимо и к бизнесу. Если вы хотите начать, нужно сделать первый шаг. Не большой и не маленький. Не правильный и не ошибочный. Просто шаг. Независимо от того, о каком бизнесе вы думаете, в какой-то момент вы должны начать делать. Обдумывание, обсуждение и даже написание бизнес-плана — все это отлично, но, пока вы не сделали чего-то конкретного, вы так и не начали.

Когда давним воскресным вечером я вышел из дома Пита Бака с тысячей долларов стартового капитала в кармане, мне надо было подумать о многих вещах. По дороге домой я мог бы решить, что глупо предполагать, будто неопытный подросток может начать бизнес. Что я знаю о сэндвичах-субмаринах? Как собираюсь арендовать помещение? Как его оборудовать? Где покупать продукты? Кто воспримет меня всерьез? Кто захочет купить мои бутерброды? Мои родители могли бы увеличить перечень проблем: откуда ты возьмешь время, чтобы начать бизнес и одновременно учиться в колледже? К какой карьере это приведет? Что общего между бутербродной и изучением медицины? Что ты будешь делать, когда у тебя кончатся деньги, и как тогда заплатишь за колледж?

К счастью, эти вопросы никогда не поднимались. Уверен, что мои родители испытывали некоторую тревогу, но они считали идею Пита стоящей и в любом случае намеревались помогать нам. Что касается меня, то я был сосредоточен на краткосрочной цели — открыть бутербродную, а не на долгосрочной — тридцать две закусовых за десять лет. Я нуждался в деньгах, чтобы оплатить колледж, и бизнес позволял мне это сделать. Я не думал, что будет легко, но и не считал это невозможным. Я просто думал, что должен начать. Есть вещи, которые надо сделать, и немедленно.

Я мог бы рассмотреть ситуацию со всех сторон. И вообще не стал бы ничего делать. Согласись я на предложение написать бизнес-план, или поговорить с бухгалтером и юристом, или сделать больше исследований, или задержаться на любом другом пункте, возможно, я не сделал бы

первого шага, необходимого для начала пути. Поэтому я предпочитаю и всем рекомендую философию: «Готовься, огонь, целься!» Особенно когда вы начинаете небольшое предприятие. Допустив ошибку, сделав неверное предположение, поставив не стоящую внимания цель, вы можете это исправить — выстрелить снова и корректировать столько, сколько потребуется.

Мы использовали эту философию для создания и роста Subway. Когда вы начинаете свое дело, вам требуется быстро принимать решения, делать выстрел, а уж затем по необходимости корректировать прицел. Если вы выстрелите, прицелившись не очень тщательно, то, вероятно, не попадете точно в цель, но сделаете первый шаг по пути в тысячу миль.

Том Моралес — предприниматель, живущий по принципу «Готовься, огонь, целься!» Он закончил колледж и получил диплом психолога, но решил отказаться от этой карьеры, чтобы заниматься пищевой промышленностью. Звучит знакомо, не так ли?

Более того, Моралес отверг перспективную должность в национальной сети ресторанов за возможность самому быть себе начальником. Многие люди говорили, что он делает большую ошибку. «Одна из вещей, которые я узнал о жизни, такова: вы должны прорываться через мнения людей, заявляющих, будто вы сошли с ума или делаете глупость, — размышляет Моралес. — Мне говорили, что я слишком медлительный и слишком худой, чтобы играть в футбол, но я играл все время учебы в колледже. Мне говорили, что я сумасшедший, раз бросаю работу, чтобы начать кейтеринг, но я был полон решимости и не дал себя отговорить. Скептические оценки окружающих стали для меня дополнительным мотиватором. Если бы я послушал всех, кто уговаривал меня не бросать работу, я сидел бы ежедневно в клинике с восемью до пяти, принимая 120 пациентов. Некоторые утверждают, что сейчас я делаю то же самое. Может быть, но по крайней мере я хозяин!»

Том Моралес владеет Tomkats — кейтеринговым бизнесом, обслуживающим музыкантов и киноиндустрию. В 1986 году он занял 2000 долларов, чтобы начать бизнес в Нэшвилле. К 1999-му валовая прибыль Tomkats составляла почти 5 млн долларов в год. В бизнесе было задействовано около сорока человек, работавших полный рабочий день (и 200 на неполный рабочий день летом). Штаб-квартира занимала 1100 квадратных метров. «С момента открытия бизнеса мы работали

по обслуживанию производства 200 художественных фильмов, — с гордостью говорит Моралес, — и стали одним из трех крупнейших предприятий общественного питания в киноиндустрии». Это достижение Моралес может отнести на счет своей тактики.

Он был четвертым ребенком в семье. «Моя мать, имея десятирех детей, — объясняет он, — работала поваром в буфете. Поэтому по выходным отец заставлял готовить нас. “Пойди к грилю и что-нибудь приготовить”, — велел он. Я не умел. Никто из нас не умел. Но мы делали то, что нам говорили: шли к грилю и готовили *что-нибудь*, учась друг у друга и на своих ошибках». Этот опыт был очень важен. Закончив в 1976 году Аубурнский университет, Том Моралес нанялся представителем завода-изготовителя, производившего металлические изделия и промышленное оборудование. В то же время он решил организовать ресторан барбекю возле государственного парка в Просперити. То, что он не умел управлять рестораном, роли не играло. Быть представителем компании его также не обучали. «В нашей семье жарили так много барбекю, — замечает он саркастически, — что кто-то должен был заняться этим бизнесом».

Однако перед ним встал вопрос денег. Хотя у него была высокооплачиваемая работа, он лишь недавно окончил колледж и не успел ничего отложить. Тогда он пошел в местный банк и попросил кредит. «Они сказали, что не дают ссуды на рестораны барбекю, — вспоминает Моралес, — но я не собирался позволить банку принять решение за меня. Единственное, что есть у каждого человека по окончании колледжа, — это множество предложений от компаний, обслуживающих в кредит. Так я и получил деньги». За это время Моралес использовал кредитные карты приблизительно на 6000 долларов. Конечно, этого недостаточно, чтобы создать ресторан. «Я должен был согласиться на что-то меньшее, чем предполагал в начале, — объясняет он. — Все, что я мог себе позволить, — это небольшая лачуга с парой грилей — “Барбекю дядюшки Тома”, как я назвал свое предприятие. Сезонный бизнес, работавший только в весенне-летний период. Вместе с моей будущей женой я начал по четвергам готовить еду для людей, приезжавших в парк на выходные. Цыплята, свинина, даже целые свиные туши. Еще до окончания первого сезона у нас появилось множество последователей».

Этот бизнес требовал «много работы за небольшие деньги». Моралес рассказывал: люди ожидают, что еда на гриле будет дешевой, особенно на окраине парка. «К тому же свинина ужаривалась, так что вес

сокращался на треть. Мы сначала ее готовили, а потом резали. И если по ошибке мы вставляли дополнительную шпажку в маленький бутерброд, это уже означало потерю денег! Прибыль была минимальной». По окончании трех лет Моралес решил бросить этот бизнес. «На самом деле, — объясняет он, — парень, у которого мы арендовали помещение, увидел, какой бизнес мы сделали, и решил его захватить, не возобновляя нашу аренду». Это оказалось к лучшему.

Моралес продолжал работать на своем месте на полную ставку — около 50 000 долларов в год. Но теперь он мечтал о ресторанном бизнесе, хотел открыть собственный ресторан. В 1980 году интуиция привела его в растущую сеть Florida Panhandle. Он начал управлять рестораном в Дестине за половину предыдущей зарплаты. «Случаются моменты, когда вы не можете позволить деньгам руководить вами, — заявляет Моралес. — Я был помешан на этом бизнесе, поэтому низкий доход не имел значения. Управлять рестораном — вот чего я хотел». Следующие пять лет Том Моралес управлял разными ресторанами в Дестине. «Я был лидером по количеству стартапов, — объясняет он. — Я первым начинал заниматься рестораном. Моя работа заключалась в том, чтобы открыть его, а затем им управлять. Иногда это означало, что я красил полы. В других случаях разрабатывал меню и размещал заказы на продукты. Я изучал бизнес как предприниматель, но ничем не рисковал, разве что репутацией».

Как выяснилось, его репутация укрепились настолько, что привлекла внимание одного из самых успешных рестораторов Америки, Рэя Дэннера, еще одного предпринимателя, ставшего председателем ресторанной империи Shoney's со штаб-квартирой в Нэшвилле. Он посетил Дестин в 1985 году и остановился поесть в ресторане, которым управлял Моралес. Это было не случайно: позже он признался, что на вопрос, где в городе можно вкусно поесть, *каждый* отвечал: в ресторанах Моралеса.

Моралес узнал Дэннера, как только тот вошел, ведь его первой работой в Нэшвилле было мытье посуды в Shoney's. «Я не мог предположить, что двадцать лет спустя Рэй Дэннер появится в моем ресторане. Тем не менее он сидел и ел». Еще больше он удивился, когда Дэннер попросил пригласить менеджера. Как выяснилось, для того, чтобы сделать предложение: «Вы не согласились бы поехать в Нэшвилл и управлять моим рестораном?»

Три недели спустя Моралес вернулся в родной город. К этому времени он был женат, и с ним приехали жена Кэти и их маленький ребенок.

Внезапно Моралес оказался именно там, где хотел быть, не только географически, но и социально. Его «нашел» председатель правления национальной сети ресторанов. Хотя первым заданием было вернуть прибыльность одному из борющихся за выживание ресторанов Shoney's, он предчувствовал быстрое восхождение по карьерной лестнице. Если бы кто-нибудь сказал Моралесу, что через шесть месяцев он откажется от карьеры и уйдет из этой компании, он не поверил бы. Но это случилось.

«С первого дня, — объясняет Моралес, — ко мне относились как к человеку Дэннера. Наняв меня, он создал конфликт между мной и моим непосредственным начальником. Я пытался подтвердить свои умения, сосредоточившись на работе. В течение нескольких недель я сократил расходы на продовольствие, а через несколько месяцев прибыльность ресторана превысила 12%. Мне причитался значительный бонус. В том, что я это сумел, не было особенной гениальности: я воспользовался предыдущим опытом. Однако мои успехи еще больше разозлили босса, потому что он два года управлял рестораном и не справился. Вместо того чтобы хвалить, он начал меня изводить. Он требовал проведения инвентаризаций и экспертиз эксплуатационной безопасности. Но когда он начал вызывать меня в выходные дни, я действительно разозлился. Однажды, сидя дома в выходной, я сказал Кэти: “Если он позвонит мне и сегодня, я уволюсь”. Пять минут спустя он позвонил. И я ушел».

Добровольный уход с работы — это не обязательно проявление тактики «Готовься, огонь, целься!» Окружающие увещевали: глупо уступить и бросить работу. В конце концов, он единственный кормилец семьи, жена ждала второго ребенка. Работа в Shoney's могла бы привести его на руководящую должность, возможно, он мог бы владеть одним или двумя ресторанами. Но Моралес чувствовал отвращение к корпоративному миру и никогда не жалел об уходе.

«Внезапно мечта о собственном бизнесе стала еще сильнее, — вспоминает он. — Единственная проблема — отсутствие денег. Тогда я решил стать консультантом. Опыт — это багаж, который всегда с вами, даже если вы не получаете желаемого». В 1986 году он создал компанию и назвал ее Tomkats, в честь себя и Кэти, ставшей его партнером. «Кэти — моя противоположность, — откровенничает Моралес. — Я экстраверт. Мне нравится встречаться с людьми и пожимать руки. А Кэти хорошо удается управление “в тылу”. Как только мы перешли к кейтеринговой стороне бизнеса, Кэти разработала все необходимые системы».

В течение следующих месяцев Моралес старался пробиться в местный ресторанный бизнес. «Я вел себя как человек, понимающий в компьютерных системах, системе питания и во всем остальном. Я столкнулся с ресторанами, терявшими по 25 000 и 30 000 долларов в месяц. Но ни один из них не захотел заплатить мне за решение проблем». По-прежнему не было денег. Моралес был вынужден отказаться от дома и переехать с семьей в квартиру, а затем в дом родителей, где не надо было платить за аренду. «Мы максимально затянули пояса, — говорит он, — и я смирил гордыню. Чтобы помочь содержать семью, Кэти пошла работать на Оприленд банкетной официанткой. Это были трудные времена. Мне часто приходилось брать старшую дочь на работу. У нее не было нормального детства. Начало бизнеса было волнующим, но оно нелегко далось моей семье».

Тем не менее ни он, ни жена никогда не сомневались в будущем Tomkats. Однажды в Tomkats позвонили из открытого амфитеатра Starwood. Чтобы кормить персонал и звезд, выступавших каждую летнюю неделю, менеджеры приглашали кейтеринговые компании, но хотели организовать этот бизнес у себя. «У них имелась небольшая кухня, и они попросили, чтобы я показал им, как ее оборудовать. Я показал, — вспоминает Моралес, — а затем они предложили мне в ней работать».

Летние гастрольные труппы не привыкли к качественной еде во время переездов, но летом 1986 года Tomkats из Нэшвилла повысила стандарты. «Всем очень понравилась наша еда, — делится Моралес. — В Дестине я узнал, как готовить блюда из свежих морепродуктов, мне особенно удавалась каджунская кухня*. Так что в движении за здоровое питание я оказался на гребне волны. Мои умения пригодились, поскольку звезды увлекались здоровой пищей. Я оказался в нужном месте в нужное время, и мы заложили основы для большого будущего. К концу лета мы получали больше заказов на кейтеринг, чем на консультирование».

Но лето закончилось, и постоянная работа у Моралеса закончилась. Стабильного заработка не осталось. Однако появился ценный актив — директор амфитеатра Starwood вручил ему грамоту за вклад в успех сезона. Сама по себе грамота не имела большой ценности, но Моралес решил использовать ее для рекламы. В Нэшвилле много других

* Каджунская (или акадийская) кухня родилась в Луизиане и выходит из французских деревенских гастрономических традиций. *Прим. ред.*

компаний и большая музыкальная индустрия, и каждому может понадобиться кейтеринг. Возможно, рассуждал он, на эти компании его награда произведет впечатление, и они его наймут.

Он занял у родственников 2000 долларов, выплатил какие-то долги, купил оборудование для кейтеринга, немного посуды и отправил по почте компаниям, занимавшимся съемками в районе Нэшвилла, шестьдесят писем, вложив в них копии грамоты. «Эта рассылка обеспечила нам три рабочих места. Мы показали, на что способны, и стали самым известным кейтерингом среди производителей музыкальных видео. Но я все еще не понимал, куда двигаться. У меня не было ни направления, ни плана бизнеса. Мы просто радовались, что у нас есть работа, и готовы были взять на себя все, что с нею связано».

Следующим летом Tomkats вернулся в Starwood и обслуживал поклонников Элтона Джона и других звезд. «Однажды вечером мне помогала подавать еду моя сестра, — вспоминает Моралес. — Она приехала домой на месяц из Лос-Анджелеса, где работала декоратором на киностудии. В конце вечера, выслушав восторги по поводу нашей еды, она спросила, зачем я работаю в амфитеатре. “Вы не дождетесь повторных сделок, — сказала она. — Ты же не увидишь этих людей в следующем году”. Вот когда до меня дошло, в какой ситуации оказался мой бизнес. В ресторане вы создаете приверженность. Хотя я ублажал посетителей, подавая хорошую еду, люди уезжали на год или более. Что с того, что мы им нравились? Без постоянных клиентов мы не получали отдачи. Моя сестра сказала: “Вы должны попробовать киноиндустрию. По крайней мере, сможете обслуживать одних и тех же людей в течение десяти-двенадцати недель”».

Моралес не был знаком с киноиндустрией, но это ничего не значило для человека с его характером. На следующей неделе он прочел о фильме, который будет сниматься в Среднем Теннесси. Он позвонил в производственную компанию и предложил обеспечить питание. Как оказалось, это была самая рискованная сделка в его жизни.

Том Моралес — приятный, общительный человек, поэтому собеседование шло гладко, пока не прозвучали два завершающих вопроса. «Меня спросили, располагаю ли я мобильной кухней, — вспоминает он. Я тут же ответил “да”, хотя даже не представлял себе, как она выглядит. Ее захотели осмотреть, и я ответил, что она работает в Калифорнии». Два ответа, две лжи. «Я не собирался лгать, — оправдывается Моралес. — Просто чувствовал себя в ловушке. Если мне откажут

потому, что у меня нет мобильной кухни, где я возьму деньги, чтобы ее купить? Я не знал, что такое мобильная кухня и где ее найти, но если они предложат мне работу, то я ее достану. А если не смогу, то у меня достаточно времени, чтобы отказаться от работы».

Собеседование закончилось: «Мы позвоним вам, если нас заинтересует ваше предложение». Моралес поспешил домой, чтобы позвонить сестре в Лос-Анджелес.

«Что такое мобильная кухня?» Она объяснила, что это дом на колесах с полноразмерной кухней и двумя окнами для обслуживания с одной стороны. Вместо коек, ванной и мини-кухни в мобильной кухне установлены печи, грили, холодильники, там есть кастрюли, сковородки, блюда, посуда и вся прочая утварь. Иными словами, это передвижная кухня, оборудованная, чтобы кормить армию или, по крайней мере, съемочную группу. «А где ее покупают?» Сестра предложила посмотреть в разделе рекламы газеты Los Angeles Times.

«Следующие три дня, — вспоминает Моралес, — моя сестра курьерской почтой высылала мне объявления, а я искал в них подержанные мобильные кухни. Я нашел в Фениксе. Одновременно руководство компании сообщило, что меня взяли на работу. Парень в Фениксе хотел за свою кухню 40 000 долларов, но у меня не было этой суммы, я предложил ему 36 000 долларов, и он согласился. Я отправился в банк и попросил ссуду. Я сказал, что хочу купить передвижную кухню, но они не представляли себе, что это, и ужасно смеялись. “Что-что вы хотите купить?” — спрашивали они. После того как я объяснил, банк согласился дать кредит, но только если я самостоятельно оплачу третью часть сделки, 12 000 долларов».

Разобраться со своей долей денег оказалось легче, чем он предполагал. 2000 долларов ему одолжил родственник, а потом он пошел в кинокомпанию и попросил задаток 10 000 долларов. «Я думал, они будут надо мной смеяться, — говорит Моралес, — поэтому объяснил: мне придется закрыться на несколько месяцев, чтобы обеспечивать питание для съемочной группы, и нужен аванс. Они согласились и вручили мне чек». После этого он срочно вылетел в Феникс. «Когда я сошел с трапа самолета, — продолжает он, — меня встретил мексиканец, который привел меня к мобильной кухне. Как только я увидел ее, мне стало плохо. На боку грузовика было написано “Рикки Рикардо Chili Express”. Это была мобильная кухня, а вовсе не гламурный автомобиль, который я себе представлял». Тем не менее он заплатил, вскочил

в грузовик и поехал в Нэшвилл. «Три дня я страдал. Я только что потратил 36 000 долларов на вагончик для приготовления чили. Он был похож на строительный. Но в тех обстоятельствах это лучшее, что я мог сделать. Поэтому по дороге домой я думал, как его приспособить к делу».

Вернувшись в Нэшвилл, Моралес закупил побольше белой краски. «Чтобы закрасить надпись “Рикки Рикардо Chili Express”, потребовалось восемь слоев!» Затем на боку грузовика он нарисовал логотип Tomkats, мобильная кухня № 3. «Я прочитал, что, когда Фред Смит начал Federal Express*, у него не было ни одного самолета, — говорит Моралес, — но он создавал у людей впечатление, будто владеет большой компанией. Надпись “мобильная кухня № 3” производит впечатление большой компании». Он вычистил оборудование, загрузил продукты и приготовился обслужить свою первую съемочную группу.

«Мне было страшно, — признается Моралес. — Я был уверен, что смогу позаботиться о людях, потому что это черта моего характера, но не знал, сможем ли мы соответствовать их ожиданиям. Мы умели поддерживать разговор и выслушивать клиентов, но я не знал, какой еды они ожидают, потому что никогда раньше не обслуживал съемочные группы. Более того, я никогда не видел, как это делается! Я понятия не имел, правильно или неправильно то, что мы запланировали».

Он не знал, что планирует подавать более разнообразную и качественную пищу, чем когда-либо была на съемочной площадке. Не знал, что съемочные группы привыкли к жареным и обжаренным продуктам, приготовленным и разложенным по коробкам за полтора часа до подачи. Его меню состояло из салатов, и не одного, а четырех или пяти. Оно включало свежие морепродукты, в том числе даже суши. Вырезку, в течение нескольких часов приготовленную на гриле, и, конечно же, барбекю. Пасты, в том числе с морепродуктами, и вегетарианские лазаньи, и не из полуфабрикатов — их делала его мать. Компания Tomkats была готова обслуживать съемочную группу, за девяносто дней ни разу не повторив ни одного блюда! «Наша еда вызвала восторг даже у приверед», — с гордостью говорит Моралес.

Он также придумал по-новому подавать еду. До тех пор еда для съемочных групп подавалась со стороны мобильной кухни. «Подходили

* Корпорация, которая первой в мире начала осуществлять экспресс-доставку грузов.
Прим. пер.

к первому окну, заказывали, а затем переходили ко второму, где их обслуживали. Но мне так не нравилось. Это безлично, клиенты не могут заранее увидеть блюда, чтобы решить, чего им хочется. Мы решили установить линию со шведским столом и стоять рядом, чтобы объяснять, что мы приготовили. Она была двусторонней, члены группы могли двигаться по обеим сторонам и брать столько, сколько потребуется. На мой взгляд, это единственный способ накормить съёмочную группу, но раньше так никогда не делалось, и всем понравилось».

Однако это не означает, что все шло прекрасно. «Мы совершили все типичные ошибки, — вспоминает Моралес. — Мебель, купленная для шведского стола, была очень тяжелой, а мы не подумали, что нам придется ее устанавливать, разбирать и таскать два-три раза в день. Мы должны были подавать еду трижды, так что процесс обучения не был простым. В группе имелось несколько человек, которые требовали только воду Evian, хотя мы находились бог знает где. В первый день я послал свою команду, чтобы скупить всю Evian в округе. Чтобы сделать запас, нам пришлось съездить в Нэшвилл. На сон у нас оставалось всего два-четыре часа в сутки, но на первом фильме мы изучили почти все, что требовалось знать».

Хорошо и то, что репутация Tomkats распространилась по киноиндустрии со скоростью слухов и сплетен. Один фильм приводил к другому, и вскоре мобильная кухня № 3 стала реальностью, а не преувеличением. Пока Tomkats была местной кейтеринговой компанией, валовой годовой оборот составлял 60 000 долларов, но с начала работы в киноиндустрии он возрос до 264 000 долларов на второй год и до 1,5 млн долларов к концу третьего года. Моралес сосредоточился на кинобизнесе, а Кэти управляла местным ресторанным бизнесом в Нэшвилле.

К 1999 году показатель Tomkats приблизился к 5 млн долларов, а в список фильмов, которые они обслуживали, входили: «Их собственная лига», «Крепкий орешек — 3», «Миссис Даутфайр», «Принц приливов», «Паутина лжи», «Без изъяна», «Симпатико», «Парень с Белой реки», «Зеленая миля», «Глория», «Практическая магия», «Любимая» и многие другие. Среди кейтеров кинобизнеса, большинство из которых находится в Лос-Анджелесе, Tomkats стала звездой и пользуется большим спросом.

В конце концов актриса Шэрон Стоун вписала Tomkats в свой контракт. «Когда работает Шэрон, работаем и мы, — с улыбкой говорит Моралес. — Но существует и множество других звезд, которые стали

нашими постоянными клиентами, в том числе Стив Мартин, Джоди Фостер, Джефф Бриджес, Том Хэнкс, Сандра Баллок, Дэнни Гловер и Пенни Маршалл. Мы знаем, что они едят. Некоторые из них интересуются, как мы готовим пищу, и иногда присоединяются к нам на кухне или у гриля. Это особенно нравится Харрисону Форду и Дастину Хоффману. Как и большинство звезд, они ценят хорошую еду».

Продюсеры любят Tomkats и за экономность. «Мы сохраняем их деньги, — объясняет Моралес. — Команда Tomkats базируется в Нэшвилле, поэтому нам ближе ехать на съемочные площадки в центральных или южных штатах. Продюсерам это удобно». Однако еще большее преимущество — торговая марка Tomkats, шведский стол. «Я не знал об этом несколько лет, но, когда мы были на съемках фильма “Их собственная лига”, продюсер сказал: за счет того, что мы успеваем накормить 250 человек за пятнадцать минут, мы увеличиваем время съемок на 20 минут в день. А это стоит около 5000 долларов в день! Учитывая экономическую сторону дела, легко понять, почему мы стали фаворитом у продюсеров».

Еще больше увеличивает популярность тот факт, что Tomkats — звезда без эго. «Наша цель — обслуживать, — объясняет Моралес. — На тотемном столбе* мы находимся на самом низком уровне, подчиняясь всем остальным. Мы не заявляем свое эго. У нас три задачи: пища, обслуживание и чистота. Трудно найти замену тем, кто готовит еду из натуральных продуктов, а не из полуфабрикатов, кто доброжелателен, не претендует на статус и работает эффективно. По сути, это отвечает потребностям киноиндустрии и потребностям нашей компании».

Тома Моралеса — человека, который несколько лет назад не понимал, что он делает и куда ведет свою компанию, — выловили очень быстро. Или это он себя выловил?

«Мы более десяти лет в бизнесе, — говорит он, — но иногда кажется, будто все начинаем с нуля. По ходу работы мы продолжаем изобретать и учиться. Киноиндустрия стала гораздо более привередливой: мы наблюдаем, как с годами вкусы и требования возрастают в геометрической прогрессии, и нам все сложнее соответствовать ожиданиям. Мы NFL** кулинарного мира. Мы сталкиваемся с тяжелыми природными

* Тотемный столб — изображение, чаще всего животного, почитаемого в качестве тотема — мифического предка и души племени. В данном контексте используется в переносном смысле. *Прим. ред.*

** Американская профессиональная футбольная лига. *Прим. пер.*

явлениями: метелями, песчаными бурями, сильными ветрами. Иногда из-за погоды мы вынуждены обслуживать людей питанием на два часа раньше или позже. Но даже когда мы находимся в пустыне, некоторые ожидают четырехзвездочного французского меню. Это сложный бизнес, но он полон возможностей».

Для Тома Моралеса ключевое слово — возможность. Оно поддерживает в нем преданность делу. «Именно возможности учат силе позитивного мышления, — замечает он. — В гольфе вы не сделаете хороший удар, если думаете, что можете промахнуться. Вы ничего не сможете сделать, если будете думать, что не сумеете. Я знаю, это звучит тривиально и, наверное, парень из гетто скажет, что это вздор, но я думаю: человек всегда должен иметь возможности. Я ищу их сам, и мне нравится их предоставлять другим. В этом суть моего бизнеса».

Одним словом, именно возможности привлекают индивидуумов, живущих по принципу «Готовься, огонь, целься!»

ГЛАВА 10

Прибыль или гибель

Однажды Эверетт Харлоу понял, как увеличивать продажи, снизив затраты. С этого дня его дизайнерский бизнес начал процветать.

Однажды, через несколько лет после основания Subway, я ехал через Бриджпорт, поглядывая по сторонам в поисках потенциальных мест для наших закусочных. По пути я заметил объявление, в котором говорилось, что универсам W. T. Grant выходит из бизнеса. Я был поражен: W. T. Grant — гигантская сеть с большими универсамами и огромным количеством клиентов. Универсамы располагались везде в США, и мне никогда не приходило в голову, что компания с миллиардными продажами может выйти из бизнеса. Как это?

Тогда я не знал ответа, я был еще очень молод и учился в колледже. Но в тот день я понял одну важную вещь: размер бизнеса не играет роли. Чтобы остаться в бизнесе, вы должны быть прибыльными. Люди начинают бизнес, чтобы получить прибыль, но не всегда понятно, как это сделать. Мы в Subway проводим десятидневный учебный цикл для своих франчайзи, где учим их вести бизнес. Мы рассказываем о множестве деталей, необходимых для успешной работы закусочной, и каждая важна, но в любом деле существуют более и менее важные вопросы. Не понимая приоритетов, человек может закончить обучение с уверенностью, что все детали одинаково важны, и уделить основное внимание не тем вопросам.

Бывает и так, что люди настолько сосредотачиваются на деталях, что перестают понимать, какие навыки должны развить в себе, чтобы максимизировать прибыль. Однажды, планируя провести учебное

занятие для франчайзи, я решил остановиться на общей картине бизнеса. Идея в том, чтобы научить смотреть на бизнес с высоты. Чтобы сделать материал более информативным, я построил график последовательности операций, на котором выделялись различные детали управления Subway. Глядя на этот график, я вдруг понял: любой сотрудник Subway, а на самом деле любой человек в любом бизнесе, должен развить только два основных умения — увеличивать продажи и снижать затраты. Если предприниматель работает над этими вопросами, то прибыль постоянно идет вверх.

Конечно, существует множество разных способов увеличить продажи — эффективные рекламные кампании, улучшение качества обслуживания клиентов и качества продукции и так далее, — и множество способов снизить затраты — например, дешевле покупать сырье, повышать производительность труда, контролировать издержки или снижать текучесть кадров.

Раньше я не рассказывал, что научился увеличивать продажи и снижать затраты несколько неожиданными способами. Одним солнечным летним утром 1967 года, когда мне было девятнадцать и я ездил между точками Subway — в то время их было четыре, — мой автомобиль внезапно сломался на оживленной улице в Бриджпорте. Моей бежевой машине Rambler 1960 года выпуска, на которой раньше ездил отец, требовался генератор, а у меня не было денег купить его и заплатить за ремонт. Поэтому я решил поехать автостопом в Милфорд, где в то время находилась свалка. Я полагал, что смогу купить подержанный генератор, а затем убедить друга заменить его за несколько долларов.

На Бостон-авеню в Бриджпорте меня подобрал парень приблизительно моего возраста, который тоже ехал на свалку. Когда мы, болтая, проезжали Стратфорд, этот парень вдруг указал на закусную Subway на Барнум-авеню и сказал: «Здесь можно отлично поесть». Он ничего не знал обо мне, кроме имени, так что на меня произвело впечатление, что из всех закусных, которые мы проезжали, он указал на мою.

— А что тебе там нравится? — спросил я, пытаюсь скрыть гордость.

— Ну, — сказал он, — потрясающие бутерброды. А содовая бесплатно.

— Как это? — спросил я, уже не чувствуя особой гордости.

— Ну, ты идешь с другом и заказываешь. Затем, когда парень за прилавком поворачивается спиной и делает бутерброды, твой приятель

открывает холодильник, берет упаковку содовой и смывается. Ничего сложного.

Так вот *в чем проблема*, подумал я про себя, слишком смущенный, чтобы что-нибудь объяснить. *Вот почему у нас столько денег уходит на содовую!* Я вспомнил, как меня поразило количество содовой, которое мы приобретаем для закусовых. Перед глазами встала картина, как поставщик газировки втаскивает свою тележку с ящиками Pepsi на три ступеньки при входе в закусовую на Барнум-авеню. Внезапно у меня в голове вспыхнула лампочка. *Важно не то, сколько газировки мы покупаем, а то, сколько мы продаем. Вот почему мы не делаем ожидаемой прибыли. Деньги уходят за дверь. Боже мой, как очевидно. Но как это исправить?*

В то время наши закусовые продавали содовую в банках, и ее брали из холодильников самообслуживания, так же как сегодня в магазинах. А прилавки, где готовились сэндвичи, располагались вдоль задней стены помещения. Чтобы сделать бутерброд, нам приходилось поворачиваться спиной к клиенту. Именно тогда я решил сделать то, что нужно было с самого начала. *Начиная с сегодняшнего дня*, сказал я себе, *мы будем считать банки содовой и сравнивать с продажами.*

К тому времени, когда мы подъехали к свалке, меня уже мало интересовала покупка подержанного генератора. Я вяло огляделся в поисках старого автомобиля Rambler, но скоро сдался и отправился автостопом обратно в Бриджпорт, отвез машину в ремонт в местный гараж, а сам занялся подсчетом банок.

Прибыль всегда была для нас проблемой. Встречаясь по понедельникам, мы с Питом часто говорили о важности увеличения продаж, но, как я неожиданно узнал, увеличение продаж — только половина уравнения прибыли. Другая, и не менее важная, половина — снижение затрат. Многие владельцы бизнеса делают большую работу, продавая продукты и услуги, но, если они не контролируют расходы и не получают прибыли, бизнес может погибнуть.

Мы начали считать банки. Сначала еженедельно, затем ежедневно. И обнаружили, что покупаем значительно больше содовой, чем продаем, причем так происходит во всех закусовых. Это открытие помогло нам понять необходимость измерения всего, что находится у нас под контролем, но не поставило точку в вопросе с содовой. Через несколько месяцев мы все еще не могли уравнивать закупки и продажи. К зиме мы решили пойти другим путем. Мы заменили кулеры торговыми

автоматами, а ящики стали хранить в задней части закусовых. Каждый день во время посещений я пополнял машины и забирал деньги. Это решило проблему, по крайней мере до тех пор, пока не появились автоматы для продажи напитков.

С точки зрения измерения результатов подсчет банок содовой оказался искрой, которая разожгла пламя. Продолжая заниматься вопросами управления, влиявшими на прибыль, за несколько лет мы разработали ряд систем учета расходов. Расходы на продукты — важный показатель. Мы придумали слово «фактор», обозначавшее прибыль, полученную с каждого сэндвича, и «производительность», измеряемую количеством бутербродов, проданных сотрудником за час. Эти ключевые показатели помогли нам понять бизнес и позволили лучше контролировать расходы.

Несмотря на заинтересованность в снижении затрат и многочисленные механизмы контроля, которые мы разработали с момента начала бизнеса в 1965 году, мы проглядели один из самых важных измерительных приборов: финансовый отчет. До 1972 года, когда я пришел в банк за кредитом, мы никогда не составляли финансовых отчетов. Но когда сотрудник банка сказал, что он необходим для получения кредита, я нанял бухгалтера. Вскоре после этого я испытал одно из самых больших потрясений в своей жизни, и это привело к развитию еще одного очень важного механизма управления Subway. Приблизительно через три месяца после окончания 1972 года мой бухгалтер попросил меня приехать, чтобы обсудить финансовый отчет и наши результаты за год. Это было похоже на шутку о «хороших и плохих новостях», но все было по-настоящему. Хорошей новостью было то, что наши продажи впервые превысили 1 млн долларов в год. Плохая состояла в том, что за этот год мы потеряли почти 100 000 долларов!

Я был в шоке. В течение прошлого года я действительно много и тяжело работал и был ошеломлен, когда обнаружил, что терял почти 300 долларов каждый день. *Как это произошло? Как этого избежать?* Я спросил бухгалтера, как предотвратить потери в будущем. Он предложил составлять ежеквартальные, возможно, даже ежемесячные финансовые отчеты. Ошеломленный, я вышел из офиса бухгалтера, пообещав обдумать его совет. Я знал, что он прав, но задумался о частоте отчетов. Идя к своей машине, начал рассуждать: *квартальная отчетность нужна, но к тому времени, когда я соберу документы и получу результаты, уже будет слишком поздно. Конечно, ежемесячный отчет был бы лучше,*

но, учитывая зарплату бухгалтера, это для нас слишком дорого. Кроме того, что хорошего в ежемесячном отчете, если по окончании месяца мне придется ждать результата? Все равно слишком поздно.

За то время, пока я ехал до офиса, я понял, что делать. Если ежемесячный лучше, чем ежеквартальный, продолжил я, то еженедельный лучше, чем ежемесячный. Мне необходимо видеть результаты работы каждой точки каждую неделю, и самое лучшее, если возможно, узнавать подробности на следующий день после конца недели.

Остаток дня я провел, разрабатывая форму еженедельного отчета. На самом деле мы уже придумали много таких проектов, но никогда не рассматривали их как единую систему. Теперь я просто должен был объединить ежедневные и еженедельные отчеты, добавить несколько новых пунктов и хранить всю информацию на одном листе бумаги. Мы назвали этот новый отчет WISR — еженедельная инвентаризация и отчет о продажах, и использовали его для измерения пяти основных частей нашего бизнеса: продуктов, хлеба, труда, безалкогольных напитков и денежных средств. WISR оказался решением, которое нам требовалось, чтобы в будущем избежать финансовых катастроф. С тех пор и до сегодняшнего дня каждую среду каждый франчайзи Subway заполняет WISR, то есть измеряет активность закуской по сравнению с предыдущей неделей. Беглый взгляд на WISR дает картину прогресса или его отсутствия и позволяет быстро заметить, где требуются улучшения.

Конечно, не в каждом бизнесе надо измерять продукты, или хлеб, или безалкогольные напитки. Но каждый бизнес нуждается в контроле над затратами. Чем раньше вы определите, как это сделать в вашем бизнесе, тем выгоднее он станет. А если вы не сможете установить надлежащий контроль, ваш бизнес может погибнуть, как это случилось с W. T. Grant.

То же самое чуть не произошло с Эвереттом Харлоу, предпринимателем из Новой Англии. Как только ему стало неуютно в корпоративной Америке, графический дизайнер Эв, как называют его друзья, решил начать свой бизнес. Хотя он много работал и всегда был настроен позитивно, ни он, ни работодатель не считали его идеальным сотрудником. Эв получал удовольствие от меняющегося темпа и разнообразия проектов, которыми занимался. Деньги не были для него проблемой. Он получал хорошую зарплату, имел льготы и ежегодный бонус. Но гораздо больше его привлекала возможность работать на себя, самому

назначать себе сроки и обслуживать клиентов. Однажды он сделал решительный шаг, и это почти его уничтожило. Его история — хороший пример, как можно привести в порядок неудачный бизнес и сделать его прибыльным.

Вероятно, самым важным днем в деловой карьере Эверетта Харлоу был тот, когда он подсчитал, что зарабатывает 4 доллара в час. Этот аккуратный и подтянутый рослый молодой человек посвящал своему бизнесу более пятидесяти часов в неделю, делал то, что любил, и у него было много работы. Но на этом все и кончалось. Он был занят, но не получал прибыли, и его бизнес оказался убыточным. А хуже всего то, что он об этом даже не подозревал.

Как так случилось? Эв Харлоу не умел заниматься бизнесом. Восемь лет он провел в ВВС в качестве менеджера по персоналу. А до этого, выиграв стипендию Калифорнийского баптистского университета, год занимался театральным искусством. К сожалению, колледж прекратил театральную программу, и тогда Эв вступил в ВВС. Не такое уж необычное решение, особенно когда понимаешь, что Эв Харлоу — очень разносторонний человек. Он искал бесплатное образование, возможность жить самостоятельно и изучать жизнь с разных сторон. По всем показателям служба в ВВС оказалась хорошим выбором.

Между 1979 и 1987 годами Эв вдоволь покатался по всей стране — каждые восемнадцать месяцев Дядюшка Сэм* переводил его на новую базу. Он был ответственным за назначение призванных на службу летчиков в цех технического обслуживания воздушных судов. Это была не та работа, которую бы он себе выбрал, а та, которую ему приказали делать, но на ней он научился работать на компьютерах. После работы он изучал графику, поступая в колледжи в тех местах, куда его переводили. Графический дизайн был его страстью, впрочем, одной из многих. В то время он увлекался музыкой, театром и искусством.

Пока Эв служил в ВВС, 90% стоимости его образования оплачивалось правительством. Он надеялся получить диплом графического дизайнера, и так бы и случилось, если бы не Закон Грэмма–Рудмана**.

* Персонифицированный образ Соединенных Штатов Америки, возник как олицетворение США во время британо-американской войны 1812 года. *Прим. пер.*

** Акт, принятый Конгрессом США в 1985 г. и подписанный президентом Рейганом в целях уменьшения стремительно растущего дефицита федерального бюджета. *Прим. ред.*

Он служил в Сент-Луисе и по вечерам посещал колледж в Форест-Парке, когда Конгресс США в законодательном порядке произвел массовое сокращение численности вооруженных сил. Внезапно все ассигнования были заморожены на три года. Для Эва Харлоу это означало, что он оказался без работы.

Сначала он планировал остаться на службе и получить новое назначение, связанное с графикой или фотографией. Не получив предложения, Эв вернулся к гражданской жизни и решил связать свое будущее с частным сектором. Поскольку он не мог позволить себе самостоятельно платить за обучение в колледже, то решил обойтись без диплома. В поисках работы на полный день он носил портфолио по рекламным агентствам Сент-Луиса, а пока перебивался разовыми заказами. Частный сектор оказался невосприимчивым, и Эв согласился ходить по домам и предлагать пылесосы. Так прошел почти год, а затем его взяли в агентство, где он занимался созданием корпоративных логотипов, макетами каталогов, разработкой маркетинговых материалов. Эв не мог быть счастливее... пока во время отпуска вместе с женой Лизой (он женился, уйдя из ВВС) не посетил Новую Англию.

Едва ступив на землю Кейп-Энн около Бостона, Эв и Лиза поняли, что в один прекрасный день переедут сюда навсегда. Им нравились приморские рыбацкие деревни и колонии художников. Привлекательная своей необычностью жизнь Кейп-Энн манила их, и они часто приезжали сюда отдохнуть. Эву даже удалось получить несколько заказов у местного модельера Сигрид Олсен, специализировавшейся на женской спортивной одежде. Случилось так, что, когда Олсен вложила в систему автоматизированного проектирования своего бизнеса, Segrets, она предложила работу Эву. В 1991 году Эв и Лиза переехали в Рокпорт, где арендовали дом и сарай с мастерской художника. Жизнь не могла сложиться лучше.

Предприниматель Сигрид Олсен прославилась «картофельной печатью». Она разрезала картофелину пополам, вырезала узор на гладкой стороне каждой половинки, окунала в текстильные краски и вручную наносила узор на ткани. Даже в лучшие дни она производила не больше двадцати пяти метров ткани. Олсен работала на дому, пока о ней не узнал подрабатывающий продажей одежды пенсионер, предложивший расширяться. Он вложил в компанию Segrets 150 000 долларов. К тому времени, когда появился Эв, Олсен уже шла по пути создания

60-миллионного бизнеса. В конце концов контрольный пакет акций компании приобрела Лиз Клайборн*.

Олсен постепенно перешла от ручной штамповки узоров на шелкографию на ткани. Она наняла Эва, чтобы с помощью компьютера преобразовывать эскизы в рабочие отпечатки. Эв стал посредником между художником и производителями, которые выпускали линию одежды Сигрид Олсен. До использования компьютера, если Олсен казалось, что ткань выглядит не совсем так, как ей хочется, ее единственной возможностью было начать весь процесс снова. С появлением высокотехнологичного автоматизированного проектирования все изменилось. Теперь, если ей не нравился дизайн, с помощью Эва она могла его изменить, пока он не становился идеальным.

Сначала Эву пришлось себя ущипнуть, просто чтобы убедиться, что он не спит. Он не умел работать с компьютерной программой автоматизированного проектирования, но Олсен предпочла его потому, что у него был десятилетний опыт работы на компьютере и несколько лет он занимался компьютерной графикой. Кроме того, в то время ни одна из школ моды не обучала работе с системой автоматизированного проектирования, или САПР, как ее называют в промышленности. Производитель, продавший Олсен оборудование для САПР, порекомендовал ей нанять специалиста по компьютерной графике и обучить его основам технологии швейных изделий. Думая о вероятном кандидате, Олсен выбрала Эва Харлоу.

В то время жена Эва начала собственный ресторанный бизнес, а он погрузился в дизайн одежды, иногда работая по тридцать шесть часов без перерыва. Ему требовалось многому учиться, но он процветал, в частности, потому, что находился в центре всей деятельности Segrets. Олсен была сказочным работодателем, она окружила себя творческими и интересными людьми. Зарплата тоже радовала, что было необходимо Эву и Лизе, потому что им пришлось взять кредит. Они ежемесячно выплачивали 450 долларов по ипотеке в Сент-Луисе и за 850 долларов арендовали дом в Рокпорте. Кроме того, они приобрели два автомобиля и использовали кредитные карточки. Их долг не был большим, и они никогда не задерживали платежи. Однако все, что они зарабатывали,

* Одна из самых известных американских модельеров, ее компания производит и поставляет на рынок широкий ассортимент женской и мужской одежды, аксессуаров и парфюмерии. *Прим. пер.*

уходило раньше, чем они обналичивали зарплаты, поэтому они были очень рады деньгам, особенно Эв.

Все это объясняет, почему Эвахватило на пять лет. Затем он начал беспокоиться. Он не привык подолгу жить в одном городе или заниматься одной и той же работой в течение более полутора лет. Время летело, но однажды он почувствовал, что ему чего-то не хватает. Его беспокоило, что независимо от того, что он делал, в Segrets у него нет возможности продвижения. В отделе САПР всегда будет работать один или два человека. Эв решил, что нужны перемены. Он достиг большего, чем мог ожидать. Теперь он хотел получить эмоциональное удовлетворение, которого не могла дать корпоративная Америка, но которое получала Лиза от своего маленького кейтеринга. К 1996 году он понял: настало время начать собственный бизнес.

Он вернулся в Сакраменто, свой родной город, и вся семья, кроме матери, удивилась его выбору. Отец Эва давно занимался системами кондиционирования и охлаждения воздуха и был специалистом национального масштаба. Два младших брата пошли по стопам отца и были довольны работой в корпорации. Они предполагали, что Эв тоже вернется домой. Но он уже два или три раза сбивался с проторенного пути. Сначала вступил в ВВС, а потом уехал из дома. А теперь еще говорит об открытии собственного дела. «Единственное, что ты получаешь от собственного бизнеса, — прокомментировал отец Эва, — это то, что каждое утро просыпаешься безработным!»

Но Эв был неустрашим. Он знал, что семья желает ему добра. Родители были творческими людьми и работягами. Отец проработал в одной отрасли более сорока лет. Когда сыновья выросли, его мать вернулась в колледж, где специализировалась на политологии и театре. Возможно, она лучше всех понимала чувства Эва. Дело было в предпринимательстве как таковом: ни у кого в семье не имелось этой склонности. Кроме Эва.

«Я пришел к осознанию, — задумчиво говорит он, — что родился не для того, чтобы быть чьим-то сотрудником. Даже Сигрид заметила, что я относился к работе как к *своему собственному* делу, а не ее. И обслуживал ее компанию как своего клиента. Нам обоим стало очевидно, что мне нужно двигаться своим путем. Тогда я мог бы искать проекты, которые меня интересуют и обеспечивают разнообразие, как мне хотелось. Я понимал, что придется много трудиться. Я должен буду укладываться в сроки и угождать клиентам. Тем не менее в конце дня

я буду чувствовать, что эти усилия я делаю для себя и своего блага. Это не вопрос больших денег. Это задача сделать нечто волшебное для себя самого и почувствовать удовлетворение от выполненной задачи».

Согласившись отпустить Эва, Олсен предложила стать его первым клиентом. Он оборудовал студию в арендованном амбаре, повесил вывеску с названием компании Lucky Dog Design, взял в аренду оборудование и начал поиск клиентов. Вскоре он выиграл контракт с Victoria's Secret, дочерней компанией The Limited, и еще один, с дизайнером нижнего белья Bennett & Company. «Без особенных усилий, — объясняет Эв, — я взял и других клиентов из мира моды».

Плюс в том, что он как никто умел их обслуживать. Минус — что каждый из них и все будущие клиенты из мира моды ожидали, что Эв будет делать им цветные репродукции с помощью ирисовой печати*, а у Эва не было этой IRIS-машины, которую он описал как «сваренные вместе струйный принтер размером со стиральную машину и сушилка с огромным барабаном внутри, чтобы производить лучшие цветные репродукции». Без этой машины Эву приходилось передавать часть заказов на другие печатные машины, а это стоило дорого, и отдавать значительную часть дохода. Если Эв хотел, чтобы клиенты принимали его всерьез, перед ним вставал единственный путь — вложиться в печатную машину IRIS. Но даже самая маленькая из них стоила 30 000 долларов, а таких денег у него не было.

Однако из разговора с одним из своих клиентов Эв узнал, что при наличии такой машины мог бы удвоить свою нагрузку. Представитель Mast Industries — компании, координировавшей работу по воспроизведению для Victoria's Secret и других предприятий, принадлежащих Limited, — сказал Эву: если у него будет ирисовая печать, то они будут поручать САПР агентству Lucky Dog Design. Большую часть своих заказов компания Mast Industries размещала в нью-йоркских бюро, и часто их разочаровывало обслуживание и время доставки работы. Они были готовы использовать одного поставщика.

Воодушевленный этой новостью, Эв составил бизнес-план, пошел в местный банк и незамедлительно получил кредит на оборудование в 25 000 долларов. Остальные деньги были взяты из сбережений

* Специальный вид печати (IRIS), при котором наблюдаются плавные изменения цвета при переходе от одной краски к другой. Используется при печати рекламных материалов, афиш, плакатов, а также в качестве средств защиты банкнот и ценных бумаг.
Прим. ред.

и у родителей Лизы. Получить кредит оказалось довольно простым делом. Lucky Dog Design находилось в бизнесе менее года, и в его финансовой отчетности было нечем похвастаться. Тем не менее еще до начала своего бизнеса Эв мудро присоединился к местной организации предпринимателей, которая управлялась Working Capital. Его привела туда Лиза. Она сама присоединилась к Working Capital, когда начала свой кейтеринг. Позже она начала приходить туда же на неполный рабочий день как агент по предпринимательству. В ее обязанности входило помогать начинающим предпринимателям наподобие ее мужа. «Working Capital предлагает просто фантастический курс обучения деловым навыкам, — рассказывал Эв. — Учебный план, созданный ими, похож на Reader's Digest для MBA. Уроки похожи на басни Эзопа для бизнесменов. Они написаны простым языком, чтобы их могли понять люди без подготовки. Учебник включает двадцать уроков. Учебная программа продолжается год. Они учат вас, как назначать цену, заключать контракты, проводить маркетинг, что такое денежный поток, инвентаризация, то есть всему, чему учат в бизнес-школе. Мне это очень помогло. Я предприниматель по природе, но не бизнесмен. Мне было очень полезно узнать, как управлять бизнесом. Я упорно тружусь и готов идти на риск. Но чтобы построить успешный бизнес, требуется намного больше».

К тому времени, когда Эву понадобился кредит, он почти закончил курс Working Capital, в том числе прошел урок, на котором рассказывалось, как писать бизнес-план и оформлять заявку на кредит. Он даже одолжил 500 долларов у организации по компьютерной технике и вернул их, создав хорошую кредитную историю для Lucky Dog Design. Ни у Эва, ни у Lucky Dog Design не имелось долгов (они с Лизой закрыли их перед его уходом из Segrets), и личный кредитный рейтинг Эва оказался превосходным. Эти детали плюс еще одна помогли получить кредит. «Плюс еще одна деталь» — это знакомство Эва с банкиром, который поддерживал Working Capital и был готов рассмотреть кредитные заявки от ее членов. Да, Эву легко было получить кредит, но это произошло не случайно.

Обязательство Mast Industries увеличить нагрузку Эва также произвело впечатление на банк. Victoria's Secret и раньше переводила на счет Lucky Dog Design около 4000 долларов в месяц, а по кредиту на машину для ирисовой печати Эв должен будет выплачивать 850 долларов в месяц — платеж, который он сможет себе позволить, тем более что его

совокупный доход станет в два раза выше. Эву и всем, кто его поддерживал, казалось: все складывается удачно.

Но случилось худшее. Эв даже не успел внести первый платеж по кредиту, когда Limited, головная компания Victoria's Secret, а также Lane Bryant, Express и Lerner New York, объявила: для уменьшения расходов в Нью-Йорке создано дизайнерское подразделение. С этого момента все работы САПР будет вести новый отдел, а не Mast Industries, заключившая договор с Эвом. «Я вылетел из бизнеса, — говорит Эв. — Одно это объявление лишило меня 75% прибыли. Они просто ушли. Это было хорошее решение для The Limited. Но оно оставило меня ни с чем».

У Эва было два варианта. Он мог продать новую IRIS-машину по выгодной цене и сократить потери или мог быстро начать новый бизнес. Как и следовало ожидать, он выбрал второе. «Вот когда группа Working Capital действительно оказалась лучшим из того, что могло со мной случиться, — объясняет он. — Я рассказал членам группы о своей ситуации и начал маркетинг своих услуг по графическому дизайну среди них. Когда новый член вступал в организацию, я предлагал ему час бесплатного дизайна, чтобы напечатать логотип или визитные карточки. В то время я делал большую часть логотипов для членов группы. Вместо пяти крупных клиентов, к чему я привык, у меня появилось сорок мелких». Между тем Lucky Dog Design привлекло несколько новых клиентов из мира моды, и Эв продолжал расширять бизнес, посещая корпоративные мероприятия, спонсируемые Working Capital и Торговой палатой США.

Но все это не заменяло потерянную работу. Поиск крупного заказчика занял больше года. Несколько месяцев Эв и Лиза преимущественно жили на деньги от ресторанного бизнеса и зарплату за неполный рабочий день в Working Capital. Чтобы иметь дополнительный доход, они продали второй автомобиль. Они никуда не ходили, обедали дома и не пользовались кредитными картами. «К счастью, — говорит Эв, — когда мы расплатились с долгами и я решил начать свой бизнес, мы по-другому подошли к тратам. Когда у вас нет гарантированной зарплаты, ваше восприятие и ценности меняются, но мы отнеслись к этому с энтузиазмом. Мы перестали быть потребителями, и это очень удачно, потому что мы оказались подготовлены к потере большей части моего бизнеса».

Так как Эв перестроил бизнес, заявки новых клиентов редко требовали работы на дорогой машине для ирисовой печати. Однако вскоре

Эв открыл новый рынок. Или, точнее, рынок сам его нашел. В Кейп-Энн множество художников, им требовалось делать копии своих работ. Обычно хороший художник, нуждавшийся в ограниченном тираже, должен был заплатить от 10 000 до 15 000 долларов за производство и, чтобы снизить расходы, заказывал не менее тысячи отпечатков. Но так было до появления ирисовой печати. В Lucky Dog Design та же услуга стоила менее 1000 долларов!

«Раньше, чтобы оплатить копирование, художнику надо было продать 150 копий своего произведения, — с энтузиазмом объясняет Эв. — Но если за дело берусь я и создаю всего полдюжины отпечатков, то, чтобы оправдать затраты, художнику требуется продать одну или две копии». Когда художники обнаружили ирисовую печать в Lucky Dog Design, Эв едва не перестал справляться с заказами. Даже по сравнению с Victoria's Secret художники давали больше работы. «Клиенты были в восторге, — продолжает Эв. — С нашим оборудованием мы можем взять оригинальное произведение, сфотографировать его цифровой камерой, а затем распечатать на холсте, акварельной бумаге или любом другом носителе, который можно обернуть вокруг барабана нашего принтера. Поскольку мы делаем немного копий, не приходится дорого платить. Мы открыли для художников кладезь прибыли».

Начиная с 1998 года спрос на художественную репродукцию стал выше, чем на графический дизайн, поэтому Эв изменил название компании на Art Reproduction Technologies, или ART. К 1999 году художественная репродукция составляла 95% рабочей нагрузки ART. Но несмотря на успех, Эв продолжал финансовую борьбу и не мог понять почему. Он был занят больше, чем когда-либо. Конечно, он понимал, что увеличил накладные расходы компании. Начав обслуживать клиентов, приходивших к нему в офис (до этого он сам приходил к клиентам), он переехал из амбара. Ему пришлось купить офисную мебель и дополнительное оборудование. Но поскольку он увеличил продажи, то ожидал, что будет зарабатывать больше денег или хотя бы *какие-то* деньги. Но этого не произошло. Друзья дразнили его, что он купил машину для печати стоимостью 70 000 долларов, а ездит на автомобиле, который в лучшем случае стоит 2500 долларов!

«Наконец, — вспоминает Эв, — я решил взглянуть на то, что происходит с финансами, с помощью группы из Working Capital. В двух учебниках Working Capital обсуждались денежные потоки и расчет цен. Там приводились простые формулы, помогающие рассчитать

доход от проекта. В то время за графику и с клиентов САПР я брал по 35 долларов в час. Обычная ставка составляла 50 долларов в час, а один из моих конкурентов брал по 75 долларов, но я считал это возмутительным. Конечно, я ничего не знал о налогообложении и дополнительных 15%, которые должен заплатить государству за право работать на себя. Вычтя все затраты, я понял, что установил плату, равную цене за гамбургер, — 8 долларов в час». На самом деле, как указал ему кто-то в Working Capital, учитывая часы работы, он получал всего по 4 доллара в час! Учитывая продажи, маркетинг, управление, Эв работал по пятьдесят часов в неделю, но выставленные счета оплачивали лишь половину этого времени, около двадцати пяти часов.

«Вот что было откровением, — с болью вспоминает Эв. — Я составил компьютерные таблицы и выяснил, что я постоянно тружусь себе в убыток». Вместо того чтобы изобретать велосипед и тратить время и деньги, выясняя, как сделать бизнес прибыльным, Эв творчески подошел к вопросу — он изучил цены своих конкурентов, в том числе отдела САПР в Нью-Йорке, и выяснил, что, даже если повысит почасовую ставку до 50 долларов, это ничего не изменит. В чем же проблема? Его конкуренты наверняка делают прибыль, но как?

Исследование Эва показало: они не брали почасовую оплату. Они учитывали количество рабочих часов, но плату брали за проект! Для сравнения: если Victoria's Secret просила Lucky Dog Design подобрать цвета, повторить рисунок и сделать линейку нижнего белья в двенадцати цветовых вариантах, то Эв тратил четыре часа, поэтому счет составлял 140 долларов. А его конкуренты брали деньги отдельно за каждый этап проекта. Например, подбор цветов мог стоить по 10 долларов за каждый вариант. Создание образцов в полоску — 15 долларов за вариант полоски. Печать в разных цветовых комбинациях — по 50 долларов за комбинацию. В итоге за ту же работу конкуренты Эва выставляли счет на 350 долларов, то есть на 150% больше, чем он! *Совсем другой доход.*

Для Эва это могло оказаться выигрышным, ведь он был более опытным компьютерным графиком, чем большинство конкурентов. «Моя работа качественна и эффективна, — объясняет он. — Я мог сделать то же, но в два раза быстрее. Это означало, что я мог увеличить объем в два раза». Вдруг Эва охватило возбуждение. Не оставалось сомнений, что он мог делать то, что любил, и получать внушительную прибыль. Он продолжал изучать свой бизнес, надеясь найти дополнительные

возможности. «Я проверил все, что связано с инфраструктурой, — объясняет он. — Изучил поток работы, обработку и выставление счетов и обнаружил, что трачу впустую много времени. Чтобы добиться большей эффективности, я изменил планировку офиса, а затем понял, что следует вложить деньги в компьютерное оборудование. Перемещение файла в 500 мегабайт занимало у меня сорок пять минут, тогда как более мощный компьютер делал это за три. Ознакомившись с цифрами, я понял, что могу снизить расходы и повысить прибыль путем модернизации оборудования».

Как ни удивительно, обновления включали и приобретение другой IRIS-машины. «Это увеличило мой долг перед банком всего на 250 долларов в месяц, — объясняет Эв, — и в три раза повысило ежедневную производительность». Увеличив расходы, Эв сосредоточился на снижении затрат. «Купив новую IRIS, я создал печатную таблицу, чтобы отслеживать все, что делаю. Электронная таблица имеет цветовой код, поэтому на ней удобно отражать все виды работы. Я отмечаю, что это пробный оттиск, реклама или производственный цикл. Например, могу сказать, что 5 апреля использовал три куска холста, заменил набор чернил и сделал три пробных оттиска на акварельной бумаге. Если в машине случается сбой и мне приходится выбрасывать бумагу, я тоже это отмечаю. В конце месяца я отправляю электронную таблицу бухгалтеру, и он рассчитывает стоимость проданных товаров. Жаль только, что я не отслеживал процессы с самого начала. Много изменилось бы, а я избежал бы мучений».

Дипломированный бухгалтер Эва также дал ему инструмент, помогающий лучше управлять бизнесом. «Он сделал форму Excel, позволяющую рассчитать продажи и расходы в будущем. Он внес формулы, позволяющие моделировать разные ситуации. Например, мы можем рассчитать, как изменится доход, если мы на 5% увеличим объем или повысим цену на 5 долларов. Или что будет, если мы потеряем клиента и наши продажи снизятся на 8%. Мы видим результат и направляем дело в нужное русло. Если мы отстаем от своих прогнозов на год, то точно знаем, что сделать, чтобы вернуть запланированную прибыль».

Конечно, нужно было постоянно увеличивать объем продаж. В этом отношении огромный вклад в бизнес внесла Лиза. Они с Эвом присоединились к сети из шести организаций. «У нас не было денег на рекламу, — объясняет Эв, — поэтому мы научились сетевому маркетингу. У нас хорошо пошел маркетинг, основанный на выстраивании

отношений и рекомендациях наших услуг новым клиентам». Он попросил местных художников, пользовавшихся услугами ART, чтобы они замолвили словечко, и те охотно пообещали. «Вскоре в общине художников узнали об удивительных вещах, которые мы могли сделать. Мы работали для Стивена Спилберга — он снимал здесь фильм “Любовное письмо” (1998) — и стали продолжением его художественного отдела. А недавно добавили в список своих клиентов художественный музей».

1998 год компании Эва удалось закончить с выручкой в 56 000 долларов, и Working Capital удостоил его звания «Предприниматель года». В первом квартале следующего года показатель вырос на 750%, а по итогам 1999 года ART планировала достичь валовой выручки более чем 120 000 долларов. «Достигнув валового показателя 215 000 долларов в 2000 году, — говорит Эв, — мы вновь столкнемся с необходимостью расширяться. Нам потребуется больше оборудования и два сотрудника. Нам еще только предстоит стать большим предприятием, — считает Эв, — но мы твердо намерены это сделать. Насытим рынок в Кейп-Энн и выйдем на региональный уровень. К концу 2000 года я стану самым крупным поставщиком услуг печати в Новой Англии, а в 2001-м мы планируем расширяться до национальных масштабов».

«Однако, — завершает Эв, — наши планы зависят от одного фактора: *прибыльности*. Что бы мы ни делали, мы должны получать прибыль, или мы изменим планы». Эв и Лиза намерены сохранять доходы ART за счет увеличения продаж и снижения затрат. Однажды бизнес чуть не погиб. Этого оказалось достаточно, чтобы они выучили этот урок.

ГЛАВА 11

Будьте позитивны

Зиг Зиглар — американский символ мотивации. Однако прежде чем добиться успеха в обучении «языку бизнеса», он семнадцать раз потерпел неудачу. Вот доказательство, что школа жизни поможет тому, кто настроен позитивно!

Когда я смотрю назад, на долгие годы строительства и расширения Subway, я понимаю, что самый большой опыт получил в школе жизни. Ежедневно делая свою работу, я методом проб и ошибок узнал, как находить нужное место для закуской, как делать вывеску, как рекламировать, проводить инвентаризацию, обучать сотрудников, привлекать клиентов, сокращать расходы и многое другое, что, в конечном счете, и составляет хорошо отлаженную, высокоорганизованную и прибыльную компанию.

Рутинная работа, выполнение задач, необходимых для бизнеса, дала мне опыт, которого у меня не было для того, чтобы добиться успеха в предпринимательской деятельности. У меня не всегда получалось правильно с самого начала. Часто я учился, ошибаясь не только в первый, но и во второй, а иногда и в третий раз. Чтобы выйти на правильный путь, приходилось делать шаг назад, вносить коррективы и пробовать еще и еще. Часто работа казалась неприятной, тяжелой, рутинной, скучной, а иногда и приводила в уныние.

Со временем я обнаружил, что независимо от подготовки, опыта и образования многие другие предприниматели тоже учились методом проб и ошибок. Когда они начинали бизнес, у них не было ответов на вопросы и необходимых знаний, чтобы создать успешную компанию. Они получали их, делая ежедневную работу. Даже весьма успешные

предприниматели продолжают осваивать теорию на практике. Учиться в школе жизни и получать удары — не всегда приятная, но неотъемлемая часть развития любого бизнеса. В этой школе вам не дают ответов. Скорее, это обучение по ходу дела. Учебная программа часто бывает изнурительной, и некоторые, прежде чем добиться успеха, повторяют пройденное несколько раз.

Сильные удары многих приводят в отчаяние и совершенно точно снижают амбиции. Единственное утешение — мысль, что и полученный опыт, и удары помогут вам лучше работать в будущем. Вы никогда не закончите школу жизни, потому что в бизнесе всегда остаются проблемы. Вы можете начать свой бизнес, имея четкую цель, работая изо всех сил, но вряд ли доберетесь до своей цели по прямой. На самом деле, прежде чем двинуться вперед, нередко приходится возвращаться на исходную позицию. Проблемы возникают постоянно, и многие из них невозможно предвидеть. В основном они бывают связаны с поставщиками, с денежной наличностью и людьми. Плюс появляются новые идеи, новые технологии, новые препятствия, новые правила и предписания. И в тот момент, когда вы считаете, что все уже выучили, запросто можете «остаться на второй год».

Даже если у вас очень маленький бизнес, вы работаете один и дома, или в гараже, или небольшом офисе, вы все равно будете каждый день учить новые уроки. Хитрость в том, чтобы не позволить тяжелым ударам сбить вас с ног. Всегда сохраняйте положительное отношение к своему делу и учите уроки по мере появления. Учась в школе жизни, вы столкнетесь со множеством препятствий и попадете во множество тупиков. Создается впечатление, будто жизнь намеренно подавливает вас и заставляет делать ошибки, более того, это доставляет ей удовольствие. Иногда можете чувствовать себя потерянными и даже перестать надеяться, наталкиваясь на одну стену за другой. Много дней вы прикладываете усилия, а в ответ получаете только разочарование и неудовлетворенность, особенно в первые годы.

Некоторые предприниматели говорят: разочарование мотивирует и поощряет их больше работать головой. Другие, как я, стараются по возможности избегать сложных моментов. В ходе непрерывной борьбы мне посчастливилось понять ценность позитивного отношения. Как-то так получилось, что я всегда понимал: мое отношение — это мой выбор. Конечно, я мог бы испытывать негативные чувства в каждой сложной ситуации, но решил воспринимать проблемы как возможность узнать что-то новое.

К счастью, мне удалось вытерпеть, борясь за знание, как вести свой бизнес. Я искренне благодарен каждому уроку, даже если узнал всего лишь, как не повторить прежнюю ошибку. Положительный настрой оказывает большую помощь. Сегодня я продолжаю так же относиться к своим ошибкам и рекомендую этот метод вам.

А теперь я хочу привести пример человека, который, несмотря на многие трудности, всегда был настроен позитивно. Это Зиг Зиглар. Если бы в школе жизни выдавали дипломы за успеваемость, то Зиг был бы одним из первых кандидатов. Прежде чем добиться успеха, он терпел неудачи семнадцать раз. Последние двадцать пять лет он известен как один из ведущих спикеров и тренеров Америки*. Зиг всегда подчеркивал ценность образования и опыта. Но он никогда не принял бы диплом от школы жизни, потому что это означало бы, что ему нечему больше учиться. А тогда он не был бы Зигом Зигларом, сокровищем Америки, одним из самых позитивных людей в мире.

Однако он не всегда был успешным. Школа жизни сбивала его с ног не меньше, чем всех остальных, просто он отказался оставаться внизу. Предпочитая надежду отчаянию, Зиг никогда не сдавался перед лицом неудач, хотя много раз приходилось вставать на ноги и начинать сначала. Зная о начале его карьеры, удивляешься, что ему все же удалось стать владельцем успешного бизнеса и настоящим «символом мотивации». Он пришел к этому благодаря позитивному настрою, острому уму, самодисциплине и самообучению.

«В течение двух с половиной лет в мире продаж, — говорит Зиг Зиглар глубоким голосом, ставшим его торговой маркой, и растягивая слова, — я просто выживал. Некоторое время». Он тяжело работал: ходил по домам, предлагая посуду для приготовления пищи без воды. Он говорит, что из 7000 торговых представителей он был 3000-м или ниже. «Там я ничем не отличался от других».

В 1947 году, чтобы начать продавать, Зигу пришлось купить комплект образцов посуды. «Я одолжил 50 долларов, чтобы приобрести шляпу, — вспоминает он. — Продавцы, ходящие по домам, должны были носить шляпу». Кроме того, он купил дешевый портфель и костюм стоимостью 22,5 доллара.

* Информация, актуальная на момент выхода книги на английском языке. Зиг Зиглар скончался 28 ноября 2012 г. *Прим. ред.*

«Неделю я проходил обучение: выучил текст, который должен был произносить, чтобы попасть в дом и продемонстрировать свой товар. Этот текст был составлен не лучшим образом. Мне потребовалось десять дней, чтобы попасть в первый дом, и учтите, это происходило в те дни, когда все всем доверяли. На десятый день я почти бросил работу». Он прошел один длинный квартал и повсюду получил отказ.

«Я часами ходил по улицам Колумбии и стучался в двери. Моя посуда никого не интересовала. Добравшись до Adelia Drive, я сказал себе: “Я хожу здесь уже десять дней. Если до конца этой улицы я не попаду никуда и не смогу рассказать о своей посуде, то брошу эту работу”».

Зиг постучал в предпоследний дом на Adelia Drive. Когда миссис Дикерт открыла дверь и увидела хорошо одетого Зига Зиглара, а потом услышала хорошо выученную речь, она сказала, что предложение ее заинтересовало и могло бы заинтересовать невестку, живущую в соседнем доме. «Если она согласится посмотреть на вашу посуду, — сказала г-жа Дикерт изумленному продавцу, — позвоните мне, и я сразу приду». Не успела она закончить фразу, как Зиг уже мчался в соседний дом. Там он встретил миссис Фриман. Он представился и повторил ей сказанное миссис Дикерт. «Мой муж приходит домой в шесть, — сказала миссис Фриман, — так что можете прийти в семь и устроить нам демонстрацию». Она заверила, что непременно пригласит миссис Дикерт.

Точно в семь Зиг прибыл, чтобы устроить презентацию. Мистер и миссис Фриман, а также миссис Дикерт, внимательно его выслушали. Когда он закончил свою презентацию, Фриманы согласились купить набор посуды. Стоимость составляла 61,45 доллара, но все, что требовалось Зигу, — это первоначальный взнос в размере 16,45 доллара. «Заполняя бланк заказа, — вспоминает Зиг, — я был ошеломлен успехом. Впервые за долгое время у меня появилось немного денег, и я мысленно похлопывал себя по спине. От всех этих волнений он позабыл о миссис Дикерт. Тогда мистер Фриман сказал: “Г-н Зиглар, я думаю, что миссис Дикерт тоже захочет купить что-нибудь”».

Зиг повернулся к ней и сказал: «Будете что-нибудь брать, мэм?» Но она ответила, что не взяла деньги. «Вы ведь живете в соседнем доме, — сказал Зиг, удивляя сам себя. — Сходите за деньгами, а я вас подожду». Так она и сделала.

«В то время мы снимали квартиру на верхнем этаже, так что я перепрыгивал через две ступеньки, спеша рассказать жене хорошую новость. Чтобы отпраздновать это событие, мы купили килограмм

мороженого». Двойная продажа была для Зига первым признанием в качестве продавца посуды, но не первым опытом продаж. Он научился продавать, будучи ребенком. Они жили в Язу-Сити, и он был десятым из двенадцати детей в семье фермера. «Один раз я спросил маму, зачем ей так много детей, и она ответила: “Сын, как ты думаешь, на ком я должна была остановиться?”»

В семье было семь мальчиков и пять девочек. Когда Зигу было пять лет, его отец и младшая сестра умерли друг за другом в течение недели. «После их смерти, — говорит Зиг, — мы переехали с фермы в Язу-Сити. У моей мамы было только пять классов образования, но она была удивительно мудрой, глубоко верующей и трудолюбивой. Это позволило нам выжить. У нас было пять коров, несколько свиней, кур и большой сад. Каждое утро перед школой мы с мамой доили коров, а двое моих старших братьев пытались найти работу в дорожном управлении». В возрасте восьми лет Зиг стал продавцом. Его первыми клиентами стали соседи в Язу-Сити. Он продавал молоко, яйца и овощи. Когда ему было девять, он перешел к продаже пакетиков с арахисом. На каждом проданном пакете он зарабатывал по центу. Кроме того, он обслуживал район доставки газет, а в пятом классе начал подрабатывать в местном продуктовом магазине, где проработал до окончания средней школы.

В 1944 году Зиг вступил в ВМС и был направлен в военно-морскую группу колледжа Millsaps для летной подготовки. Однако война шла к концу, так что подготовка была прекращена. Его перевели в Университет Южной Каролины, затем направили в военно-морскую группу в районе Великих озер, а потом в Вашингтон. В июне 1946 года он демобилизовался. Он вернулся в Университет Южной Каролины, чтобы продолжить образование. «Я не был студентом, — говорит он. — Я плохо учился в школе, потому что мне все время приходилось работать. Даже в колледже меня больше интересовали работа и жизнь, чем образование. Я понятия не имел, чем хочу заниматься. У меня не было планов относительно карьеры». Однако именно в университете, пока он еще служил и жил в общежитии, у Зига появилась первая предпринимательская идея. «По вечерам, — объясняет он, — маленькие мальчики стучали в окна общежития и предлагали нам мороженое. Поскольку нам не разрешалось выходить из комнат, это была потрясающая услуга. Я решил: как только меня демобилизуют, я вернусь в университет и стану продавать бутерброды, кексы и молоко в общежитиях».

Осенью 1946 года он так и сделал. Это был его первый бизнес. «Работая по ночам, я зарабатывал сотню долларов в неделю, — вспоминает он. — Если бы я смог так сделать карьеру, то, наверное, оставался бы там по сей день».

Однажды — к тому времени он был уже женат — Зиг откликнулся на газетное объявление, предлагавшее стать продавцом посуды. Так началось то, что он теперь называет периодом тяжелой борьбы за жизнь, длившимся в течение двух с половиной лет. «В то время, — вспоминает он мрачно, — у меня были отключены свет и телефон, я вынужден был вернуть машину, которую купил в кредит, поскольку больше не мог его выплачивать. Когда родился наш первый ребенок, счет за больницу составил 64 доллара, но у меня не было денег. Я должен был выйти и сделать две продажи, чтобы забрать своего ребенка из больницы. Это были тяжелые времена».

Тяжелые — но важные для развития начинающего продавца, в конечном счете ставшего успешным бизнесменом. «В те годы, — рассказывает Зиг, — я приобрел огромный опыт. Я узнал, как договариваться о встречах и проводить демонстрации. Научился отвечать на возражения и делать продажи. Чем бы вы ни занимались, поначалу всегда не хватает знаний. Но вы знаете достаточно, чтобы начать, а затем потихоньку набираться опыта и учиться. Мне был нужен опыт, и я его получал. Нужно браться за стоящие дела и делать плохо... пока не научитесь делать хорошо». Через два с половиной года Зиг, которому к тому времени было немногим больше двадцати, имел за плечами хорошую школу. «Продавец был готов, — говорит он, — а человек еще нет. При создании бизнеса вы начинаете с человека и добавляете навыки. У меня были навыки, но не было правильного отношения». Однако все изменилось, когда он познакомился с Мерреллом, супервайзером посудного бизнеса.

«Я всегда был тружеником, — свидетельствует Зиг. — И обладал привлекательностью. В детстве во мне было много агрессии, и если я не мог решить спор в течение десяти секунд, то просто бил. Это было не слишком умно с моей стороны, но я бил всех, до кого мог дотянуться. В классе я считался клоуном, но мне нравилось заставлять людей смеяться. И хотя я страдал от того, что ученые позже назвали комплексом неполноценности (я был невысоким для своего возраста), у меня было хорошее чувство юмора. Я был оптимистом, но только в том смысле, что смогу выжить без социальной помощи».

Зиг подозревает, что все эти факторы, «плюс, возможно, нечто такое, чего я в себе не видел», притянули его к Мерреллу, писавшему учебные пособия для компании и ставившему многочисленные рекорды продаж. «Он был моим героем, — говорит Зиг с уважением. — Мистер Меррелл честный и порядочный человек и один из лучших руководителей в нашей компании». Удивительно, что и Зиг привлек внимание Меррелла. На одном из собраний компании он отвел Зига в сторону и сказал: если тот поверит в себя и станет работать по графику, то у него появится возможность стать национальным чемпионом компании по продажам. Прежде Зиг никогда не слышал таких вдохновляющих слов, по крайней мере по отношению к себе. Раньше его никто не поощрял и не говорил с ним так уверенно. Да и зачем, если в той же организации было по крайней мере 4000 других торговых представителей, которые делали более высокие продажи?

«Я никогда не узнаю, почему г-н Меррелл выделил именно меня, — говорит Зиг, — но важно то, что я ему поверил. Я шел на эту встречу как молодой парень из маленького городка... маленький человек, который изо всех сил пытается выкарабкаться. После разговора с г-ном Мерреллом я вышел человеком, который способен на великие дела. *Я мог быть национальным чемпионом*». Тем вечером Зиг провел демонстрацию посуды для трех супружеских пар. «Это были самые легкие продажи в моей жизни, — вспоминает он. — Жизненная перспектива сместилась, внутренне я чувствовал себя будущим национальным чемпионом».

Ну, не совсем так, но близко к тому. Тот год Зиг закончил вторым после чемпиона страны, но второе место было невероятным достижением, особенно для такого молодого человека. Он превзошел 6998 других торговых представителей! Он получил лучшее из предложенных компаний продвижений и был на пути к еще большим свершениям. В течение двух лет он стал самым молодым руководителем отдела за 66-летнюю историю компании.

«Я никогда не забуду той встречи с г-ном Мерреллом. Для меня это стало доказательством, что слова, сказанные одним человеком, могут оказать сильное влияние на жизнь другого. Г-н Меррелл помог мне изменить представление о самом себе, — говорит Зиг, — и все стало проще. Дела не всегда идут хорошо, но после того, как мое отношение изменилось, у меня появилась вера в себя и родилась надежда. А надежда,

как сказал психиатр Альфред Адлер*, — основополагающий фундамент для любых изменений. Надежда — великий активатор. Если я надеюсь, что смогу сделать продажу, то позвоню, а без надежды не буду никуда звонить».

После того как Меррелл его обнадежил и дал направление, Зиг договорился о встрече с самим собой. Он должен был стучать в дверь ежедневно в 9:00, независимо от того, что произошло предыдущим днем или ночью. «Я взял на себя обязательство регулярно работать, а не сидеть и хандрить. Я был вдохновлен. Я взял на себя ответственность, а к этому я привык с детства. Так что я шел и стучал в эти двери. У меня были потребность и желание, а это все, что необходимо для начала своего бизнеса. Вам не нужно много денег, но вам нужно верить в то, что вы собираетесь сделать. Вам нужно захотеть этого и работать над этим каждый день».

Но нужна еще одна вещь, говорит мастер мотивации. Необходимо мыслить позитивно. «Это так просто, почти банально, тем не менее это так. То, кем вы являетесь и где находитесь, — результат того, что происходит у вас в сознании. Чтобы изменить свое место и положение, вы сами должны измениться. Если хотите добиться положительного результата, сделайте позитивный вклад». Однако это легче сказать, чем сделать. «Нас заваливают негативом, — говорит Зиг. — Негативные события в новостях, негативные комментарии. Легче быть отрицательным героем, чем положительным, потому что у отрицательного много усилителей. Исследования показывают: половина людей пессимисты, а половина оптимисты. Но это можно изменить. Наполняя себя негативом, слушая плохие новости и читая о насилии, вы впускаете в себя негатив, ведете негативный внутренний диалог и сами становитесь отрицательным. Если хотите поддерживать позитивное отношение, то должны кормить свой ум оптимистической, полной надежды, мотивирующей информацией, вызывающей энтузиазм. Помните, что самый важный разговор — с самим собой. Самое важное мнение, которое у вас есть, — мнение о себе. Если оно не положительное, то станет отрицательным».

Зиг говорит, что он оптимист. Как будто кто-то сомневался! Тем не менее он поддерживает в себе оптимизм. «Я много читаю, — говорит

* Альфред Адлер (1870–1937) — австрийский психолог, психиатр и мыслитель, один из предшественников неофрейдизма, создатель системы индивидуальной психологии.
Прим. ред.

он. — В машине я редко слушаю радио. В своем “Автомобильном университете” слушаю аудиокассеты. В данный момент — старые радиопередачи, очень веселые. Смех — лучшая мотивация. Он дает вам иной взгляд на события. Сознательно слушая и читая вдохновляющие материалы, вы поддерживаете или приобретаете правильное отношение к миру.

Кроме всего прочего, оно может переходить от одного человека к другому. Я выучил этот урок, будучи ребенком. Когда во время Великой депрессии я работал в продуктовом магазине, магазин Kuhn’s Dime в Язу-Сити спонсировал конкурс рисунков, наградой была корова — очень большой приз, потому что в то время хорошая корова стоила 50 долларов. Мой босс послал меня на конкурс с веревкой. “Если кто-нибудь спросит, зачем ты взял с собой веревку, — сказал он, — отвечай: чтобы привести корову домой!” Это было моим первым знакомством с позитивным настроением.

Именно положительное отношение помогало продавцу посуды Зигу делать многочисленные продажи и ставить рекорды. В каком-то году его отдел в Южной Каролине занял третье место среди шестидесяти шести подразделений компании, после Нью-Йорка и Канзаса. «Я был лучшим продавцом в стране, лучшим дилером в стране, лучшим полевым супервайзером в стране и на третьем месте в качестве полевого дилера. Это рекорд», — говорит он. Позже Зиг перешел в страховую индустрию и обучал одиннадцать из тридцати одного члена президентского клуба девяти южных штатов. «Люди этого не знают, но я достиг больших успехов в качестве тренера, чем в качестве продавца», — объясняет он.

За эти годы в качестве самоподготовки Зиг читал книги и слушал такие аудиозаписи, как «Удивительнейший секрет» Эрла Найтингейла*. Книга Фрэнка Беттджера *How I Raised Myself from Failure to Success in Selling*** помогла Зигу осознать ценность энтузиазма. Позже он прочитал *The Magic of Thinking Big**** Дэвида Шварца и классическую *Power of*

* В 1956 г. Эрл Найтингейл сделал свою известную аудиозапись и назвал ее *The Strangest Secret* («Удивительнейший секрет»). Эта пластинка положила начало новой отрасли личного развития. *Прим. ред.*

** Издана на русском языке: *Беттджер Ф.* От неудачника до успешного бизнесмена. — Минск : Попурри, 2012. *Прим. ред.*

*** Издана на русском языке: *Шварц Д.* Искусство мыслить масштабно. — Минск : Попурри, 2013. *Прим. ред.*

Positive Thinking* Нормана Пила. «Именно доктор Пил научил меня, что самое большое значение имеет не то, что с вами происходит, а то, как вы к этому относитесь».

Конечно, он посещал профессиональные семинары и на одном из них, в 1952 году, услышал мотивационного оратора Боба Бейлза**. «Я никогда не встречал человека, который получал бы столько же удовольствия от работы, делая так много хорошего, и, думаю, зарабатывал бы так же много денег, как Боб, — вспоминает он. — Мне это очень понравилось, и я решил, что хочу заниматься этим бизнесом. Я хотел стать спикером. Я подошел к Бейлзу и спросил, как стать мотивационным оратором. Бейлз был достаточно любезен, чтобы объяснить: мне придется подождать сколько-то лет, потому что большинство людей не захочет слушать двадцатипятилетнего юнца. «Сначала установите рекорды продаж, — сказал он мне, — а затем напишите людям Дейла Карнеги и посмотрите, сможете ли вы к ним присоединиться»».

Зиг в точности выполнил его указания. Он много работал и установил еще больше рекордов. И вот однажды послал письмо в Институт Дейла Карнеги, чтобы узнать о возможности стать спикером. «Письмо пролежало несколько лет, — говорит Зиг и улыбается. — Они использовали его в качестве примера, как не надо писать письма. Я написал: «Я сделал это» и «Я сделал то». У меня была большая проблема с эго. К счастью, я послал им информацию о своих рекордах и профессиональной подготовке, и они сочли ее существенной. Однажды Джон Мейсон, спонсор Дейла Карнеги на Лонг-Айленде, просмотрел мои данные и решил пригласить на собеседование».

Вскоре после этого супруги Зиглар с двумя дочками переехали в Нью-Йорк, и Зиг перешел на работу к Мейсону на Лонг-Айленде. Однако через три месяца он перевез семью обратно на юг, но не потому, что ему не нравилась работа. «Меня приводили в уныние долгие поездки по городу, — говорит он. — Когда я уходил из дома по утрам, жена и дочери еще спали. К тому времени, когда я возвращался, мои девочки были уже в постели. А я не хотел, чтобы они росли без отца».

В течение следующих пяти лет, как говорит Зиг, он стал «блуждающим универсалом». Начать обучаться на семинарах трудно само

* Издана на русском языке: *Пил Н. Сила позитивного мышления*. — Минск : Попурри, 2012. *Прим. ред.*

** В США оратор-мотиватор (motivational speaker), или оратор-вдохновитель (inspirational speaker), — это профессиональный оратор, выступления которого призваны мотивировать и воодушевлять аудиторию. *Прим. ред.*

по себе, а ему еще были нужны деньги, чтобы содержать семью, поэтому он параллельно искал другие возможности. Он рассказывает, что начинал и бросал семнадцать профессий: занимался страхованием жизни, медицинским страхованием, инвестициями, пищевыми добавками, продавал косметику, фарфор, столовые приборы, витамины и многое другое, одновременно пытаясь найти возможность работать спикером.

«Я всегда искал возможности быстро разбогатеть, — говорит он, — но вместо этого быстро разорился».

В конце концов его спас посудный бизнес, правда, только временно. «Гарри Леммонс, президент Saladmaster, дал мне шанс вернуться в бизнес», — говорит он. Сегодня фотография Леммонса висит у Зига на стене благодарностей, наряду с девятнадцатью другими людьми из его прошлого. «Гарри одолжил мне деньги, спас от финансовых проблем и дал шанс продавать посуду из нержавеющей стали». Зиг быстро продемонстрировал, что у него остались навыки чемпиона страны по продажам. Через год он занял первое место в продажах и вернул себе финансовую стабильность.

Тем не менее он продолжал мечтать о карьере спикера и старался как можно чаще выступать, иногда проезжая более сотни километров в одну сторону, чтобы выступить перед несколькими людьми. На первых порах его основной темой были продажи. Но постепенно он перешел к развитию и личностному росту. «Люди нуждаются в ободрении не меньше, чем в обучении продажам, — говорит он. — И поскольку в моей жизни поощрение сыграло важную роль, я испытывал к нему естественную склонность. Я мог бы научить любого продавать — хоть двенадцатилетнего ребенка, хоть крупного афериста. Но ученик никогда не станет успешным, пока не приобретет соответствующие качества характера. Личностные качества всегда составляли важную часть моего тренинга по продажам. Чтобы делать правильные вещи и получить все, что предлагает жизнь, нужно стать правильным человеком».

За это время Зиг научился продавать себя в качестве спикера. «Я разработал стиль, который использую сегодня, — делится он. — Я изучал других спикеров и наблюдал, как они работают. Я заимствовал их идеи и концепции, но никогда никого не копировал. Время от времени ко мне приходят люди и говорят: “Я собираюсь стать следующим Зигом Зигларом”. Я всегда смеюсь и говорю: “Вы собираетесь стать плохой копией. Если не можете оставаться самим собой, то и другого человека сымитируете очень плохо”. Это верно для любого бизнеса. Вы должны

верить в себя и свою мечту. Вы должны испытывать к ней страсть и добиваться, чтобы она исполнилась».

Зиг делал это в течение семнадцати лет. С 1952 года, когда он впервые понял, что хочет начать свой собственный бизнес в качестве спикера, и до 1969-го, когда ему пришлось стать спикером на полный рабочий день. Он никогда не сдавался. В 1968 году он ушел из Saladmaster и переехал в Даллас, чтобы занять пост вице-президента по обучению в маркетинговой компании, продававшей автомеханическую продукцию. Он оказался недостающим звеном для того, чтобы компания добилась успеха. «Я начал у них программу обучения, и бизнес просто взорвался, — вспоминает Зиг. — Сначала я работал с компанией только одну неделю в месяц, но потом стал проводить тренинг в течение двух недель, потом трех — и наконец по четыре недели каждый месяц. Вскоре после этого произошло несколько событий, включая несколько плохих решений руководства. В 1969 году компания прогорела». В тот момент у Зига остался единственный вариант — зарабатывать на жизнь спикером.

Переход к ораторскому бизнесу оказался каким угодно, только не приятным. На следующие несколько лет семья Зиглара лишилась благосостояния и подверглась финансовым рискам. «Однажды я пришел домой и у входной двери встретил налогового инспектора. Все шло отвратительно, — говорит он. — Мне удалось спасти дом, но пока мой бизнес не набрал обороты, мы жили очень плохо».

Это произошло только в 1972 году. Зиг даже может назвать точную дату — 4 июля. «В тот уик-энд, — объясняет он, — я положился на Господа и начал преподавать библейские принципы. Вот когда моя карьера состоялась». Теперь вы не найдете в Америке крупного бизнеса, который не приглашал бы Зига Зиглара выступить: IBM, General Motors, Ford, Mary Kay Cosmetics, Exxon, McDonald's, Holiday Inn, Amway Distributors, Hallmark Cards, General Mills, Home Interiors & Gifts, Chick-Fil-A, а также он выступал на семинарах по достижению успеха Питера Лоуи. В настоящее время плата за выступление для американских нанимателей составляет 50 000 долларов.

Однако ораторский бизнес включает в себя больше чем просто речи. В первые дни Зиг не мог требовать очень большой гонорар и часто говорил бесплатно. Однако в конце концов он научился делать деньги за счет записей, книг, видео и учебников лектора. Производя эти продукты, Зиг создал себе репутацию и укрепил бренд. Он также начал

писать книги, в том числе бестселлер *See You at the Top*^{*}, написал шестнадцать научных книг и всегда считал, что может еще многое написать.

О планах выхода на пенсию Зиг всегда отвечал: «Пока жив, я не собираюсь ни расслабляться, ни затыкаться, ни сдаваться: обычно я говорю, что только-только разогрелся!» Когда бы его ни спрашивали, как он поживает, можно было услышать: «Лучше, чем хорошо». И неважно, правда это или ложь. Школа жизни била Зига не меньше, чем всех остальных. Просто он знал, как добиться успеха за счет положительного настроения.

^{*} Издана на русском языке: *Зиглар З. До встречи на вершине.* — Минск : Попурри, 2008.
Прим. ред.

ГЛАВА 12

Постоянно совершенствуйте свой бизнес

Мэри Эллен Шитс никогда не беспокоится по поводу планирования. Она просто пытается каждый день улучшить свой бизнес. Этот подход способствует успеху компании Two Men & A Truck.

Чтобы достичь максимальной прибыли от бизнеса, нужно увеличить продажи. Чтобы увеличить продажи, нужно больше клиентов. Чтобы привлечь клиентов, которые постоянно бы к вам возвращались, надо совершенствовать бизнес. Все успешные компании предлагают клиентам нечто ценное, но этого недостаточно. Клиенты оценивают, что и за сколько они получают. Их критерии решения о повторной покупке очень просты. Они хотят лучше, быстрее и дешевле!

Даже если вы достаточно умны, чтобы построить идеальный бизнес с первого раза, и ваш продукт или услуга идеально подходит клиентам, через некоторое время ваше положение будет подорвано, потому что рынок не стоит на месте. Ваши продукт или услуга могут быть уникальными, но ведь никто не остановил дальнейшие нововведения. Рано или поздно (и очень скоро, если ваша продукция пользуется успехом) другие предприятия начнут вас копировать. Если они смогут обеспечить такой же продукт или услугу лучше, быстрее или дешевле, то они вас обойдут. Никогда не забывайте: став владельцем бизнеса, вы автоматически включаетесь в постоянное соревнование с рынком, на котором появляются улучшения, и независимо от того, на каком уровне вы находитесь, внедрение улучшений — ежедневная необходимость. Пол

Орфала, основатель Kinko's, говорит: «Лучшее определение менеджмента, которое я когда-либо слышал, дала моя жена. Она сказала, что роль менеджмента — это устранение препятствий. Люди смотрят на Kinko's и говорят, как мы успешны. Но все, о чем я могу думать, — это препятствия. Не бывает, чтобы в компании все было идеально, поэтому я всегда чем-то не удовлетворен».

С тех пор как мы открыли Subway, мы тоже никогда не испытывали удовлетворения. Мы внесли бесчисленные улучшения и продолжаем их вносить каждый год. В большинстве своем они настолько мелкие, что о них даже не стоит говорить. Например, мы начали с продажи семи вариантов холодных сэндвичей в 30 сантиметров длиной. Затем предложили бутерброды в половину меньше. Позже ввели салаты. Сначала мы использовали только белый хлеб, но потом добавили другие виды, а затем линию изысканных хлебов, соусов и топпингов*. И так далее. За год мы вносим до 1000 новшеств. Но, оглядываясь назад, мы могли бы сказать, что только десять из них были важными, то есть привели к реальным изменениям. И из этих десяти только одно было значимым. Вы спросите: зачем беспокоиться и вносить 1000 новшеств, если ответственными оказываются только десять? Почему бы не сосредоточиться на десяти? Или просто на одном наиболее значительном улучшении?

Если бы знать заранее, какие усовершенствования дадут наилучшие результаты! Зачем тогда беспокоиться? Но вы не можете измерить результат, пока не произвели действие, поэтому вынуждены все делать как можно быстрее и при этом не создавать в компании хаос. Для некоторых предпринимателей, в том числе для меня, легче сказать, чем сделать. После того как мы начали франчайзинг и арендовали небольшой офис, я часто приезжал с новыми идеями. Офис Дика Пилчена, присоединившегося к Subway на начальном этапе нашего развития, до сих пор с нами работающего и сыгравшего важную роль в создании инфраструктуры, находится рядом с моим. Часто я начинал утро с того, что прибежал в кабинет Дика, чтобы поделиться своей последней идеей и предложить ее реализовать. Наконец через несколько месяцев Дик сказал мне: «Фред, у вас много идей, и все они отличные, но было бы неплохо, если бы вы дали мне шанс применить *предшествующую* великую идею, прежде чем браться за новую! Вы выдаете их слишком

* Топпинг (от англ. topping) — что-либо, помещенное на предмет сверху, например соус или гарнир на продуктах питания. *Прим. ред.*

быстро. Я не могу реализовывать их так же быстро, люди не справляются с таким темпом». После этого я понял: нужно продумать свою идею и только потом ею делиться. Я начал располагать их в порядке приоритета и искать немногие, которые потенциально могут дать наибольшие результаты.

Отнюдь не все наши главные усовершенствования — мои идеи. Они приходят от наших сотрудников и даже клиентов, и я подозреваю, что так происходит в большинстве компаний. Например, когда Пит и мы с мамой проводили исследования перед открытием первой закусочной, мы должны были решить, как разрезать булки. У Амато разрезали булки через верхушку, но не дорезали до конца, и мы заимствовали этот стиль. Мы делали один разрез и клали внутрь мясо, сыр и овощи. Это хорошо работало, пока в один прекрасный день клиент не подал нам идею. Зашел парень из Филадельфии, в закусочной работала моя мама. Филадельфия — это город, где сэндвич-субмарина, или большой сэндвич, как их там называют, — один из основных продуктов в рационе многих семей. Когда этот парень заказал сэндвич, он попросил маму вынуть из булки мякоть, оставив только корку. Он сказал, что так делают в закусочных в Филадельфии. Мама сделала так, как попросил клиент.

На следующей встрече в понедельник вечером мы долго обсуждали этот опыт. Мама объяснила, что ей больше понравилось вынимать мякоть, потому что так легче сделать бутерброд. Она также считала, что, уменьшая количество хлеба, улучшает вкус бутерброда: достигается лучшее сочетание мяса, сыра, овощей и хлеба.

Нам с Питом понравилась идея, но показалось, что клиентам может быть неприятно наблюдать, как мы вытаскиваем внутренности из булочек. Поэтому мы улучшили идею. Мы стали делать два разреза вместо одного и отрезать среднюю часть, тем самым создавая оболочку и оставляя много места для начинки. Оставшиеся куски хлеба мы решили пожертвовать фермерам на корм скоту. После того как мы это ввели, наши клиенты спрашивали о хлебе, который мы вырезали. Некоторые говорили: «Это мой хлеб, положите его обратно на бутерброд!» Но мы отвечали: «Нет, мы делаем свои бутерброды не так». После неисчислимых споров до нас наконец дошло: мы спорим со своими клиентами, а в этом нет никакого смысла! Устав от объяснений, мы решили класть вырезанный кусок обратно на верхнюю часть бутерброда. Клиент может либо съесть его, либо выбросить. Таким образом

мы покончили со спорами, и клиенты получают превосходные бутерброды.

Несколько лет спустя, в середине 1980-х, мы добавили еще одно усовершенствование. Это основные пропорции. К тому времени мы открыли франшизы во многих частях страны, и я решил совершить поездку по нашим закусочным в южных штатах. Однажды в воскресенье в Северной Каролине в сопровождении Пита Сломаниджа, нашего агента по развитию в штате, около трех часов дня я зашел в закусочную в Уилмингтоне. Я спросил у молодого человека за прилавком, можно ли встретиться с владельцем.

— О, нет, — ответил он, — он поехал за хлебом.

— Куда? — спросил я удивленно. Обычно хлеб доставлялся в наши рестораны. — И как далеко эта пекарня?

— В шестидесяти километрах, — ответил молодой человек.

— В шести десятках километров? Он ездит так далеко, чтобы забрать хлеб? — я не мог понять, что происходит.

— Нет, не так далеко, — продолжил сотрудник. — Он забирает его с автовокзала.

Пит объяснил мне, что этот франчайзи не смог найти местную пекарню, которая пекла бы булочки в соответствии с нашими требованиями. Как оказалось, в пекарнях Северной Каролины и других южных штатов не пекут те булочки, которые нам нужны. Хотя их можно испечь в любой пекарне, пекари сочли, что спрос на них (одна или две бутербродных) не настолько велик, чтобы стоило печь по специальному заказу. В результате франчайзи был вынужден выбрать пекарню, снабжавшую его булочками два или три раза в неделю. Стало очевидно, что доставка хлеба здесь стала проблемой, в результате страдало качество продукции.

Продолжив свой тур, я узнал, что в подобной ситуации оказались несколько франчайзи. Многие закусочные не могли купить хлеб поблизости и теряли на этом много времени. Кроме того, булочки не были одинаковыми — в разные дни они варьировались по размеру, форме и вкусу, а иногда были не такими свежими, как нужно. Я не мог перестать думать об этом. Какие возможности у нас есть? Как нам это решить? К моменту возвращения у меня появилась идея, которая могла значительно улучшить работу повсеместно: ежедневно печь хлеб прямо в наших закусочных. Решался не только вопрос доступности, но и улучшалась продукция. И возникала основа для большой рекламной кампании:

Subway ежедневно печет свежие булочки! Это одна из тех идей, которые в итоге приводят к чему-то большему, чем предполагалось изначально.

Но исполнение оказалось дорогим и сложным. В то время у нас было всего 300 удаленных друг от друга точек в двадцати штатах. За исключением Коннектикута, во всех других штатах у нас было всего несколько закусочных. В результате нашей экспансии нам стало труднее принимать общесетевые решения, так как требовалось узнать и оценить мнения многих. В этом случае необходимо было услышать мнение сотрудников компании: если мы решим печь хлеб самостоятельно, то придется просить каждого франчайзи внести дополнительные 5000 долларов на оборудование и реконструкцию.

Почти весь следующий год мы разрабатывали и опробовали идею в Коннектикуте. Мы связались с производителями духовых шкафов, чтобы найти подходящую систему. Изучили возможности делать тесто с последующей рассылкой в свежем или замороженном виде. Мы рассмотрели договоры аренды на предмет внесения изменений и задокументировали каждый шаг процесса. Мы знали, что наша единственная надежда для продажи этой идеи франчайзи — доказать им, что печь хлеб прямо в закусочных выгодно с финансовой точки зрения. И, конечно, если бы у нас не было доказательств, мы бы отказались от этой идеи.

Разработка идеи заняла больше времени, чем мы рассчитывали, но как только клиенты попробовали хлеб, испеченный в закусочных, большинству очень понравилось. Наше исследование показало, что мы привлекли больше клиентов и они стали чаще возвращаться. В результате увеличились продажи и прибыль. Идея оказалась выигрышной. Когда мы наконец обнародовали доказательства, то многие франчайзи сразу начали строить планы по модернизации закусочных. Некоторые отнеслись к идее с меньшим энтузиазмом, но в итоге никто от нее не отказался, и теперь мы все сами печем хлеб. Процесс продолжает себя окупать. Выпечка хлеба дала нам конкурентное преимущество, но с течением времени другие последовали нашему примеру. Тем не менее некоторое время мы наслаждались эксклюзивностью.

Когда вы строите свой бизнес, то должны поставить себе цель постоянно его совершенствовать. Таким образом вы будете привлекать больше клиентов, они станут возвращаться, а вы — увеличивать продажи и прибыль. Мэри Эллен Шитс — предприниматель, работающая в Мичигане. Урок постоянного совершенствования она усвоила еще

в первый год работы, в 1984-м. Она поставила себе цель превратить семейный бизнес в настоящую систему, а как только стала успешной, начала продавать франшизы. Если бы вы повстречались с этой невысокой голубоглазой женщиной с внешностью подростка, с ежиком светлых волос, в необычных очках и с потрясающей улыбкой, вы никогда бы не догадались, чем она зарабатывает на жизнь. «Я немного странная», — говорит о себе Мэри Эллен.

Не такая уж странная, если в состоянии создать замечательный бизнес и ежедневно его совершенствовать, так что и она, и члены ее семьи продолжают получать доход. «У нас никогда не было бизнес-плана, — говорит Мэри Эллен. — Спрашивают: “Какой у вас план?” — а мы не знаем. Наш единственный план — продолжать совершенствоваться и расти». Это может звучать странно, но вот вам история Мэри Эллен Шитс. Она во многом напоминает мне мою собственную историю и развитие Subway.

Представьте, что вам за сорок, вы мать троих подростков и системный аналитик в штате Мичиган. И вдруг ваш брак распадается. Что делать? Будете вы вкладывать 350 долларов в грузовики, бросать свою надежную, но скучную работу и организовывать транспортную компанию? Только если вы так же смелы и свободны духом, как Мэри Эллен Шитс. «Я просто хотела собственный бизнес и свободу, которую он может обеспечить», — объясняет Мэри Эллен. Как выяснилось, она построила бизнес не только для себя, но и для троих своих детей. «Когда я была маленькой, мы жили рядом с рекой и полем для гольфа, поэтому, если нам были нужны деньги, мы ныряли, доставали мячи для гольфа, а затем их продавали. Я всегда хотела заработать деньги и иметь собственный бизнес», — объясняет она.

Однако для человека с доходом 40 000 долларов в год, имеющего большие льготы и двадцатилетний стаж, уход с работы — смелое решение, если не сказать больше. Конечно, все советовали ей этого не делать. «Я сказала маме, что собираюсь бросить работу, — продолжает Мэри Эллен, — и она ответила, что я все потеряю. Я была единственным родителем, и, хотя работа меня не интересовала, все же это такое тепленькое местечко, поэтому все уговаривали меня не бросать. Я была напугана до смерти, но все равно ушла. Не знаю почему. Внутренний голос сказал мне, что это правильно, хотя мне страшно вспоминать об этом даже сейчас. Тем не менее это оказалось лучше, чем я могла себе представить. Настало самое счастливое время в моей жизни».

В начале 1980-х, когда муж Мэри Эллен ее бросил, они жили в городе Лансинг. У нее остались дочь, которая училась в колледже, двое сыновей в средней школе и старый пикап. «Мои ребята хотели мне помочь, — вспоминает Мэри Эллен, — поэтому они поместили объявление в газете и начали перевозки на пикапе отца. Так они собирались зарабатывать себе деньги на карманные расходы. Идея мне понравилась, я нарисовала для них логотип — грузовик с двумя человечками, — и они поместили его в свое объявление, назвав свой бизнес Two Men & A Truck*. Все началось с этого объявления».

За свои услуги мальчишки брали 25 долларов в час и работали в выходные и после школы. За каждый час они платили себе по 10 долларов, а оставшиеся 5 долларов бросали в миску, которая стояла на кухне. Они тратили их на бензин, ремонт грузовика и рекламу. «Им никогда не приходилось искать работу, — свидетельствует Мэри Эллен. — Они всегда были заняты, иногда больше, чем хотели. Время от времени мальчишки брались за то, чтобы передвинуть мебель клиента, но чувствовали, что сегодня не в настроении работать. Тогда они звонили заказчику и говорили, что у них украли грузовик! Они были просто подростками, — рассказывает Мэри Эллен. — Но большую часть времени они много работали. Они продолжали свой бизнес два года, то есть до окончания школы.

«В 1985 году ребята окончили школу и поступили в колледж на Верхнем полуострове штата Мичиган, очень далеко от дома, хотя и в том же штате. После их отъезда бизнес должен был бы закончиться, но телефон продолжал звонить. Люди хотели их нанять. И вот однажды я решила, что нет никакого смысла терять бизнес. За 350 долларов я купила фургон, и это были все деньги, которые я вложила в бизнес. Наняла двух парней, чтобы они настроили автоответчик, и каждый день, приходя на обед, перезванивала клиентам и записывала заказы. Довольно часто звонили ночью: однажды мне позвонили двенадцать раз! Работы становилось все больше. В течение нескольких лет я продолжала заниматься бизнесом неполный рабочий день, а потом решила целиком посвятить себя перевозкам».

У нее не было опыта, и она ничего не знала о бухгалтерии: «Я называла счета входящими и исходящими». У нее не было ни страховки предпринимательской деятельности, ни производственной страховки,

* В переводе с английского означает «два человека и грузовик»; название подчеркивает небольшой размер компании. *Прим. ред.*

ни документов, необходимых компании, занимающейся перевозками, — у нее вообще не было разрешения что-либо перевозить! «Это было здорово, — говорит она. — Я перевозила людей из Лансинга в Детройт и другие места. И мне это нравилось! Мне очень понравилось быть самой себе начальником и никому не отчитываться. Я не люблю ходить в офис, сидеть в своем кабинетике и смотреть на часы, ожидая возможности пойти домой или уехать в отпуск. Я работала с хорошими людьми, но чувствовала себя взаперти, а я этого не люблю. Бросив работу и сосредоточившись на бизнесе, я стала работать намного больше, чем когда-либо раньше, и до сих пор продолжаю. Но мне это нравится. С самых первых дней своего бизнеса я вставала в два и три часа ночи, просто чтобы начать работать».

Работы было много. Например, составлять формы. Когда мальчики Мэри Эллен начали бизнес, она сделала список перевозок. Никто не велел ей его составлять, но она была системным аналитиком. Что бы ее мальчики ни собирались перевезти — мебель, игрушки, садовый инвентарь, бытовую технику, коробки и т. д., — она интуитивно знала, что нужен способ отслеживать перевозки.

— Я вносила в форму имя клиента, адрес, — вспоминает Мэри Эллен, — и все, что перевозили, включая адрес доставки. Самое смешное, что мальчики всегда проверяли, не оставили ли они свой путевой лист, потому что не хотели, чтобы клиент мог их отследить, если они что-то сломают или что-то пойдет не так! Теперь, конечно, мы никогда так не работаем.

— Со временем эта форма разделилась на восемьдесят три, и каждая призвана совершенствовать работу компании, — говорит Мэри Эллен. — Когда у вас нет денег на рекламу или на инвестирование в новые системы и оборудование, вам приходится что-то придумывать. Я испытываю пристрастие к формам. Если мы сталкиваемся с проблемой или должны взять под контроль определенные аспекты бизнеса, мне не трудно сесть и сделать форму. Потом я часто их переделывала, чтобы улучшить. Когда я работала на госслужбе, у меня всегда был компьютер, так что мне было легко составить новую форму. К тому же я сильна в статистике. Я составляла отчеты, и они помогали мне отслеживать состояние бизнеса.

Тем не менее большую часть времени она действовала как придется. «Я не знала, как управлять бизнесом. Я не знала, что делаю, а просто делала. В один прекрасный день я пошла в магазин за продуктами

и купила маленькую черную книжечку по расчету заработной платы. Я выучилась рассчитывать зарплату в процессе работы, но оказалось, что изобрела колесо».

В течение нескольких лет Two Men & A Truck расширилась до четырех грузовиков и десяти сотрудников. Каждый год Мэри Эллен вкладывает часть прибыли в приобретение нового грузовика. В какой-то момент ее бизнес приобрел печальную известность, особенно среди конкурентов. Хотя это звучит невероятно, однажды полицейская патрульная машина столкнула один из грузовиков Мэри Эллен в кювет. Позже она узнала, что конкуренты жаловались: ее грузовики выехали за юридические границы для местной транспортной компании. Полиция отомстила от имени конкурентов.

«После этого инцидента, — делится Мэри Эллен, — я взяла банку из-под супа, поставила ее на карту, нарисовала круг размером с банку и сказала своим сотрудникам: “Никто из вас не должен выезжать за пределы круга”. Я думала, что решила проблему». Но она ошиблась. «Однажды ко мне пришла женщина-полицейский. Я немного занервничала, когда ее увидела, но она была в форме, и на глазах у нее были синие тени. Я думала, что женщина, у которой накрашены глаза, не сможет причинить мне неприятности, поэтому пригласила ее войти. Она попросила наши путевые листы, потому что, как она сказала, кто-то сообщил, что мы нарушали транспортные законы штата. Мы действительно нарушали, хотя и не преднамеренно. Меня обвинили в семи нарушениях — выездах за пределы нашей области. Я почти год улаживала дело в суде, но мне пришлось заплатить всего 100 долларов штрафа и своему адвокату. Я многому научилась на собственной шкуре. После этого я стала проверять, все ли законы мы соблюдаем».

Обучение таким непростым способом имеет множество недостатков. «Чтобы создать свой бизнес, мне пришлось от многого отказаться, — вспоминает Мэри Эллен. — Когда-то у меня были муж, дом и семья, а потом я осталась одна. Чтобы пережить этот момент, пришлось продать дом, потому что у меня не было денег, отложенных на черный день. Долго-долго после того, как я стала заниматься бизнесом, я не могла платить себе заработную плату. К счастью, у меня оставалось немного денег, отложенная компенсация государства, но недостаточно. Я волновалась за детей. Они должны были брать кредиты, чтобы окончить школу. Это был самый бедный период в нашей жизни. Я готовила кофейник кофе и пила всю неделю, подогревая каждый день. Мне приходилось

так поступать, чтобы свести концы с концами. Помимо своих детей я сосредоточилась на бизнесе, запустила его, а затем постоянно улучшала. Иногда мне казалось, что улучшить его невозможно. Как в тот раз, когда сотрудник перевез, но не подключил холодильник. Я получила письмо с угрозами от клиентки. Она сказала, что все продукты испортились, и хотела, чтобы я заплатила ей 800 долларов! У меня не было денег, так что я просто проигнорировала письмо. Я не рекомендую так делать, но тогда решила, что моему бизнесу просто пришел конец. К счастью, я больше никогда о ней не слышала».

Пару лет спустя позвонил клиент и пожаловался, что компания повредила его мебель Formica, которую трудно восстановить. «Я пыталась поговорить с ним, — говорит Мэри Эллен, — но он разозлился и начал на меня кричать. Он угрожал: “Я отзову ваше объявление в газете и расскажу, какой ужасной компанией вы управляете!” Я так расстроилась, что позвонила брату и спросила, что делать. Он сказал: “Продай этот дурацкий бизнес”. Это был не тот ответ, на который я рассчитывала, поэтому я рассердилась. Именно в тот момент я поняла, что бизнес пойма меня на крючок».

У нее все еще не было денег. «Меня это не волновало, — уверяет она. — Я была просто счастлива, что не хожу на работу! Когда у вас нет денег, вы делаете то, что вам нравится и не требует средств». Например, вы можете поселиться в плавучем доме! Именно так Мэри Эллен провела одно лето. Лодка стоила 5000 долларов, и, поскольку у нее не было денег, она ее арендовала. Мэри Эллен назвал его Pee Wee, а друзья иногда называли «плавающим сортиром». Но она в нем жила и работала. Для связи со своими привязанными к земле сотрудниками и клиентами использовала сотовый телефон. «Я так гордилась этой лодкой, — говорит она. — Это было очень красиво и умиротворяющее. На лодке я могла часами заниматься бизнесом».

По выходным на борт поднимались друзья. С Мэри Эллен в качестве капитана и Джимми Баффетом или доктором Хуком лодка отваживалась отправиться по волнам озера Гурон. Несколько раз на озере начинался шторм, и волны почти перекатывались через лодку. В этих случаях Мэри Эллен смело говорила своим гостям, чтобы они открыли переднюю и заднюю двери и позволили воде проходить насквозь. Все промокали, но Мэри Эллен объясняла, что им не о чем волноваться. «Лодка сделана из пенопласта и не может утонуть», — говорила она и смеялась. В конце концов все в Порт-Гурон познакомились с Мэри

Эллен. Даже береговая охрана. «Каждый раз, когда они видели ее лодку, они закатывали глаза, надеясь, что мы останемся на плаву».

Однажды, в конце 1980 года, когда Мэри Эллен продолжала работать над Two Men & A Truck, ее пригласили для участия в дискуссии владельцев бизнеса на семинаре в Университете штата Мичиган. Ее представили как женщину, имевшую мужество начать бизнес в период экономического спада в Мичигане. «Я ничего о нем не знала», — откровенничает Мэри Эллен. Возможно, другие, если бы знали об экономическом спаде, не решились бы. Но для Мэри Эллен это не играло никакой роли. «Если был спад, — говорит она, — то я его не заметила». В тот день в дискуссии участвовала еще одна женщина, владелица франчайзинговой компании Pet Nanny*. Выслушав рассказ Мэри Эллен, она подошла к ней и посоветовала подумать о франчайзинге своего бизнеса. «Я сказала ей: “Все, что у меня есть, — это Two Men & A Truck”. Она взглянула на меня и сказала: “Ради бога, все, что я делаю, — это кормлю собак. Если я могу продавать франшизы, то вы тоже можете”».

Это стало достаточным основанием, чтобы Мэри Эллен связалась с адвокатом и начала готовить свой бизнес для франчайзинга. «Я ничего не знала о франчайзинге даже в течение двух первых лет после того, как мы его начали, — говорит она, — но идея мне понравилась. Я создала систему и знала, что бизнес будет давать деньги, так почему бы не поделиться им с другими людьми? Я увидела в этом возможность улучшить и одновременно развить свой бизнес».

Теперь количество работы еще больше увеличилось. Адвокат написал правовые документы, необходимые франчайзинговым компаниям. А она — инструкцию по проведению операций, чтобы шаг за шагом рассказать о бизнесе своим франчайзи. Она написала объявления о продаже франшиз, информационные письма, разработала дополнительные формы, начала организовывать встречи и, в конце концов, учебные программы. «Все это я делала сама, — объясняет она, — и совершенно вымоталась». Тем не менее начинание оказалось успешным.

Ее первым франчайзи стала дочь Мелани. Она недавно окончила колледж и не могла найти работу, а потому переехала в Атланту и запустила там франшизу Two Men & A Truck. Вскоре она продала и вторую франшизу — мужчине, с которым встречалась. Пара ее водителей решили, что Two Men & A Truck — это хороший бизнес, поэтому

* Pet Nanny — уход за домашними животными. *Прим. пер.*

заняли деньги и тоже купили франшизы. Затем вышло несколько статей о Мэри Эллен и возможности купить у нее франшизу, после чего последовали многочисленные телефонные звонки.

К 1994 году Мэри Эллен продала тридцать пять франшиз и решила, что наконец-то настало затишье, когда раздался телефонный звонок, изменивший ее жизнь и жизнь всей ее семьи. Комитет Республиканской партии штата Мичиган, наблюдавший за Мэри Эллен, предложил ей баллотироваться в Сенат. «Они узнали обо мне, — объясняет она, — когда я выступала от имени малых транспортных компаний. Правительство рассматривало вопрос об отмене государственного регулирования автотранспортной отрасли. Перед тем как выступить, я была так напугана, что дрожала, и членам Республиканского комитета пришлось помочь мне дойти до трибуны. Теперь они интересовались, не хочу ли я баллотироваться в Сенат. Сначала я посмеялась, потому что мало интересовалась политикой. Но они были серьезны. Они познакомили меня с несколькими сенаторами, и все говорили, что я идеальный кандидат. К тому же они сказали, что я смогу продолжить управлять своим бизнесом. Я ответила да».

Но как только она открыла избирательную кампанию, то пожалела. «Это смешно. Это не для меня. К тому времени я начала зарабатывать некоторые деньги, и у меня был Mercedes. Но мне пришлось убрать его с глаз долой. Машина не американского производства мешает продвижению кандидатуры в штате Мичиган!»

Были и другие проблемы. «Членам комитета не нравилось, как я одеваюсь. Им не нравилась моя прическа. Они хотели все изменить. Они хотели, чтобы я носила костюмы, и я согласилась. Затем мне пришлось ходить на эти обеды, где вы никогда не можете сесть, потому что должны всем пожать руки. Я делала это в течение двух месяцев, и мне хватило. Мои друзья поехали на неделю во Флориду и предлагали присоединиться, потому что мне необходим был небольшой перерыв. Комитет разрешил, но предупредил: это мой последний отпуск до конца лета. Так что я поехала во Флориду читать книги и расслабляться, а когда вернулась, то посмотрела в зеркало и спросила себя: “Мэри Эллен, что ты делаешь? Сенат — это не твое”. Я позвонила в комитет и сказала, чтобы они нашли другую кандидатуру. Их это не обрадовало, но пришлось согласиться». Это решение — хороший пример того, как важно корректировать курс, когда вы понимаете, что сбились с пути. Это умный ход со стороны Мэри Эллен: уйти из политики, поняв, что это не самое важное.

Между тем ситуация в Two Men & A Truck изменилась. Хотя руководство Республиканской партии заверило ее, что она может баллотироваться в Сенат и продолжать бизнес, она не поверила. Когда она согласилась стать кандидатом, то посоветовалась с семьей. Она не может стать политиком, сказала она, если не будет уверена, что дело находится в хороших руках. А лучшие руки, которые она знала, принадлежали ее детям. К тому моменту Мелани продала свою франшизу в Атланте и переехала в Детройт, где открыла другую франшизу Two Men & A Truck. Она также начала работать фармацевтическим представителем и зарабатывала 85 000 долларов в год. Но когда она услышала о планах матери стать сенатором штата, то согласилась отказаться от работы и управлять франчайзинговой компанией. Она сохранила право собственности на франшизу в Детройте и ездила в Лансинг, штаб-квартиру компании.

В то же время сын Мэри Эллен Джон организовал Two Men & A Truck в Гранд-Рапидс. «К тому времени он уже построил успешный бизнес и имел семью, но тоже согласился мне помочь, — объясняет Мэри Эллен. — Мне нужно было, чтобы он руководил местной франшизой, бизнесом, который начали они с братом. Он согласился приезжать в Лансинг на два дня в неделю, чтобы убедиться, что у моих франчайзи все в порядке». Таким образом Мэри Эллен почти вышла из бизнеса. «К тому времени, когда я бросила политику, мои дети уже взяли на себя дело, — говорит она. — Я не могла отправить их обратно по домам, поэтому вернулась в бизнес, чтобы делать все, что требуется. В работу любой компании всегда можно внести улучшения, и я для этого идеальный человек».

Пару лет спустя жизнь Мэри Эллен стала почти идеально ей подходить. «Нам потребовался человек, который бы занимался продажами наших франшиз, — объясняет она. — Я позвонила сыну Бригу, жившему в Северном Мичигане и работавшему по одной из наших франшиз, и попросила вернуться домой. Он продал свою франшизу, дом и с женой и детьми переехал в Лансинг. Он отвечает за продажи франшиз и делает большую работу. На самом деле все трое моих детей делают большую работу. Они руководят прекрасной компанией».

К концу 1999 года у них было восемьдесят два франчайзи Two Men & A Truck на территории Соединенных Штатов и несколько в Канаде. Из них семнадцать построили бизнес с валовым оборотом более 1 млн долларов, а у одного он даже приближался к 2 млн долларов. «Это кажется невероятным, — говорит Мэри Эллен. — Мы начали с малого

и создали более 1500 рабочих мест. Мы помогли многим франчайзи достичь такого образа жизни, о котором они никогда не мечтали. Они приезжают на наши ежегодные встречи в шубах и на машинах Jaguar рассказывают, что их дети собираются в дорогие колледжи, а они только что построили второй дом... В эти моменты я испытываю самое хорошее чувство — я знаю, что помогла другим людям». Она планирует продолжать. «Все дело в том, — говорит Мэри Эллен, — что в те первые дни я посеяла семена, и мы все еще продолжаем их сажать. В этом бизнесе, как и в любом другом, всегда есть место для совершенствования».

ГЛАВА 13

Доверяйте своим людям

Дэвид Шлезингер начал Encore Books возле Пенсильванского университета, и ему повезло. Будучи подростком, он интуитивно понимал: для бизнеса нужны особенные люди, поэтому быстро собрал молодую увлеченную группу. Вместе они создали удивительное явление розничной торговли!

Я начал бизнес, будучи подростком, и понимал: чтобы создать свое дело и открыть закусочную, мне требуется помощь. Тем не менее я не понимал, насколько важен и ценен каждый член команды. Сегодня могу сказать, что эффективность бизнеса определяется должностными инструкциями, степенью делегирования полномочий в соответствии с потребностями бизнеса и правильными людьми для каждого задания. Прежде всего, каждое дело должно быть хорошо структурировано, чтобы отвечать нуждам компании. Затем вы должны уметь передавать полномочия и ответственность. И наконец, нанять для выполнения лучших людей, а потом научить их и удержать. И, конечно, вы должны в них верить!

Как я выучил этот ценный урок? Честно говоря, непросто. Несмотря на диплом по психологии, я потратил на изучение этого урока десять лет. Даже будучи подростком, я понимал общую идею найма нужных людей и их правильного обучения. Наверное, вы тоже это знаете, но держу пари, что не разобрались до конца. На первых этапах создания бизнеса мне было не до того. С одной стороны, я не придавал найму должного значения, а с другой, у меня была масса проблем, всегда полно работы, и единственное, что меня интересовало, — как успеть ее сделать.

К счастью, в конце концов я понял, что единственный правильный способ — выделять приоритеты в делах и поручать их другим. Я знал, что для расширения бизнеса должен делегировать полномочия. Уже в первую неделю создания Subway я почувствовал, что у меня не хватает рук все делать самому. Тогда я и нанял школьного друга Арта, чтобы он помог мне построить первую закусочную, и других друзей, чтобы они работали там после открытия. Несмотря на отсутствие формального обучения и минимальное количество инструкций, эти первые сотрудники очень мне помогли. Они не всегда делали так, как сделал бы я, и не всегда принимали правильные решения. Но они сделали все, что могли. Приобретая опыт, мы стали работать значительно лучше.

Хотя все мои сотрудники много работали, я никогда не давал им возможности показать, на что они действительно способны. Казалось, мы вместе решаем ряд задач, но я редко давал им широкие полномочия и достаточную ответственность, хотя они хорошо выполняли задания.

Я думаю, что большинство из нас внутренне сопротивляются передаче полномочий. Вначале нам приходится заниматься всем подряд. Мы знаем, что нужно сделать, хотим, чтобы все было сделано хорошо и тем способом, который считаем правильным. Ошибка в том, что нам кажется, что никто не может сделать лучше.

Мы все склонны верить фразе: «Если вы хотите, чтобы все было сделано правильно, сделайте сами!» Сегодня я думаю: «Если вы хотите сделать что-то так хорошо, как можете, сделайте сами. Но если вы хотите, чтобы было сделано еще лучше, поручите это кому-нибудь другому». Именно так! Я думаю, что с большинством дел в моей компании другие люди справляются лучше, чем я. Почему? Иногда потому, что они обладают знаниями, или из-за личных качеств, или из-за умения решать задачи, или из-за того, как они сосредотачиваются на деталях, или из-за интеллекта, или просто из-за времени, которое могут посвятить работе.

Кроме того, я считаю, что слишком большое вмешательство руководства препятствует прогрессу. Если думать о цели так же, как о том, чтобы добраться от места до места, получится следующая картина. Например, вы хотите, чтобы ваш сотрудник доехал от Нью-Йорка до Лос-Анджелеса. Вы можете выбрать один из следующих вариантов: дать ему автомобиль, деньги, карту и сказать, когда и куда он должен прибыть. Или можете проложить ему подробный маршрут. Вы можете велеть ему регулярно останавливаться и докладывать, где он находится. Или даже

не сообщать ему конечный пункт, а просто сказать, чтобы он проехал столько-то километров на запад, а затем позвонил для получения дальнейших инструкций. Наконец, вы можете взять на себя такие детали, как определение места, где он должен остановиться на ночь. Возможно, вы захотите забронировать для него гостиницу и убедиться, что он покупает правильный бензин по правильной цене.

Думаю, вы все поняли. Руководители могут препятствовать движению к цели. Иногда они, как сборщик дорожной пошлины, постоянно заставляют останавливаться или просто мешают движению. Все ждут их, чтобы продолжить. Я приведу три примера, как вера в людей оказала мне помощь в бизнесе. Я уже рассказывал о Джиме Смите из Балтимора, нашем первом агенте развития. После четырехчасовой поездки из Коннектикута в Балтимор и прогулки по городу я понял, что нам не обойтись без местного жителя, который сможет сам принимать решения. Мне пришлось поверить, что кто-то справится не хуже меня, и Джим действительно справился. Сегодня у нас больше 360 агентов развития по всему миру.

Следующее просветление произошло, когда я не смог вовремя отвечать на телефонные звонки. В начале франчайзинговой программы я занимался всеми ее аспектами, от продажи франшиз и обучения до поддержки франчайзи. В результате ко мне обращались по всем вопросам, а если я был недоступен, то сообщения накапливались. Это создавало серьезную проблему, потому что я не всегда отвечал достаточно быстро. Тем не менее я старался все успевать, считая, что знаю о компании больше всех и могу лучше всех справиться. Или полагал, что могу.

Однажды днем я вошел в свой кабинет, где меня ждали двенадцать телефонных сообщений. Некоторые остались со вчерашнего дня, другие пришли с утра. При моей загруженности ответы на звонки могли занять несколько дней, а за это время накопятся новые.

Я понял, что самому мне всего не решить, поэтому попросил помочь нашу новую сотрудницу. Мария недавно окончила колледж и только входила в курс дела. Я дал ей шесть звонков, которые выглядели попроще, и сказал: «Мария, у меня есть с десятков важных звонков, на которые необходимо ответить, и много другой работы. Пожалуйста, сообщи этим людям, что я действительно занят и смогу перезвонить им только через несколько дней. Кроме того, выясни, что им было нужно, и, если сможешь, постарайся помочь. Если ты возьмешь на себя эти звонки, то, возможно, у меня останется шанс заняться другими».

Следующий час я провел, работая над проектом в офисе. Потом пришла Мария. Она сумела до всех дозвониться, и я остался вполне доволен. «Ты выяснила, зачем они звонили?» — спросил я и был чрезвычайно удивлен, узнав, что все объяснили ей, зачем звонили, что хотели узнать и какие советы им нужны.

«Кому я должен перезвонить?» Мария сказала, что никому, но я не поверил. Подробно расспросив ее о каждом звонке, я узнал, что с двумя вызовами она сумела справиться сама, два потребовали небольшого исследования и два были переданы другим сотрудникам, которые могли дать необходимые советы. На самом деле я сразу же перезвонил двоим франчайзи и спросил, есть ли у них ко мне дополнительные вопросы. Вопросов не имелось, и они поблагодарили за помощь.

Меня это должно было бы обрадовать, но первой реакцией было удивление: совершенно новый в компании человек может ответить на самые важные звонки! Как это? Поэтому я передал ей остальные шесть звонков, чтобы посмотреть, как она справится. Тот же результат. Обдумав произошедшее, я понял: на самом деле франчайзи не требовалась моя помощь. Они звонили, чтобы получить информацию и руководящие указания, и хотели, чтобы кто-то потратил время и дал им ответ. Тогда я велел Марии постоянно оказывать помощь владельцам франшиз. Ее работа стала прототипом отдела обслуживания франчайзи, одной из самых важных команд в штаб-квартире Subway. С момента создания этого отдела франчайзи Subway намного проще получать своевременные ответы. Расширив Subway, мы расширили отдел обслуживания франчайзи, команда приобрела опыт, и координаторы (так мы теперь называем сотрудников) могут ответить на большую часть звонков. Но не на все, и об этом моя третья история.

Некоторые звонки оказались действительно важны, поскольку выявляли недопонимание правил или конфликты на рабочих местах. Чтобы разобраться во всем до конца, требовалось довольно много времени. Я всегда был готов помочь, но обнаружил, что у меня не лучший темперамент, чтобы вникать в детали каждой проблемы, и я не мог посвящать им столько времени, сколько необходимо. Например, Subway требует от владельцев использовать определенные методы работы, чтобы в любой точке клиенты одинаково обслуживались. Когда мы соответствуем этим стандартам, клиенты возвращаются чаще, потому что знают, чего от нас ожидать. Чтобы гарантировать выполнение этих стандартов, наши агенты развития ежемесячно проверяют каждую закусочную

и отмечают несоответствия. Франчайзи, не выполняющие наши правила, не могут открывать дополнительные закулочные, и если они оперативно не исправят недостатки, то рискуют потерять франшизы.

Иногда процесс инспектирования создает недопонимание, и претензия может звучать приблизительно так: «Меня отметили как не соответствующего, но я считаю, что агент развития ко мне придирается. Он неправильно интерпретирует стандарты специально, чтобы меня помучить. Помогите!» Иногда владельцы перескакивают через голову отдела обслуживания франчайзи и звонят напрямую мне. Звонки отнимают много времени и часто требуют изучения, включая опрос многих людей. Вопросы не всегда сложные, но они редко решаются с помощью одного телефонного звонка. Многие из них скапливались на моем столе.

Однажды я пошел на обед с профессором колледжа и рассказал ему о звонках, которые просачиваются через трещины в нашем отделе обслуживания франчайзи.

«Вам требуется омбудсмен*», — отреагировал он.

Я слышал это слово впервые, но профессор сказал, что в колледжах и университетах это обычная практика. Задача омбудсмена — расследовать и выносить решения по поводу жалоб на административные нарушения. Отлично!

Вернувшись в офис, я поручил одной из новых сотрудниц стать первым омбудсменом Subway. «У этих франчайзи, — объяснил я, показывая несколько сообщений, — определенные проблемы. Я хочу, чтобы вы изучили вопрос и с точки зрения звонивших, и с точки зрения компании. Затем вы должны решить эти вопросы справедливо для всех заинтересованных сторон». После некоторого руководства с моей стороны она научилась разбираться в любой ситуации. С тех пор отдел омбудсменов Subway расширился и теперь включает несколько человек, решающих подобные вопросы без моего вмешательства.

Эти три истории показывают: другие люди могут выполнять важные дела, которые раньше лежали на ваших плечах. Если вы собираетесь стать владельцем бизнеса, то важно понять, что у каждого человека есть свои таланты и его вклад может быть ценнее вашего. Некоторые говорят, что найти хороших сотрудников трудно. Я так не думаю.

* Корпоративный омбудсмен — независимый менеджер высшего звена компании, который оказывает помощь администрации и персоналу компании в урегулировании конфликтов. *Прим. ред.*

Подумайте о собственном опыте. Вы когда-нибудь начинали работу, говоря: «Я собираюсь плохо здесь работать, чтобы меня уволили?» Конечно, нет. Каждый человек обладает способностями. Когда вы его нанимаете, он действительно хочет соответствовать компании и стать частью вашей команды. Верьте в людей, они способны сделать большую работу, и сделать ее хорошо. Ставьте людей на те позиции, которые им подходят. Затем научите их и дайте возможность двигаться к целям без особых помех.

Эксперт по лидерству Джон Максвелл говорит: веря в людей, мы мотивируем их реализовывать свой потенциал. «Вы можете нанять людей, чтобы они на вас работали, — считает Максвелл, автор книги *Developing the Leaders Around You**, — но, чтобы они действительно начали с вами работать, вы должны в них верить и тем самым завоевать их сердца». Он прав. Вы должны подготовить людей, чтобы они сделали свой вклад в ваш бизнес. Обеспечьте каждого ресурсами и поддержкой, которая требуется лично ему, и усильте их роль, а затем уйдите с их пути и дайте возможность сделать работу.

У некоторых вера в людей — это естественное состояние, а у других — приобретенный навык. В возрасте восемнадцати лет, будучи студентом, Дэвид Шлезингер купил небольшой книжный магазин возле кампуса Пенсильванского университета в Филадельфии. Раньше он никогда не владел бизнесом. Никогда не управлял людьми и ничего не знал о книжном деле. Этому молодому человеку пришлось научиться верить в людей с самого начала. Его история — источник вдохновения для всех, кто начинает с малого и намерен построить нечто большое.

Дэвид Шлезингер — так называемый серийный предприниматель. Иными словами, он думает, что знает лучший способ построить бизнес, и как только этого добивается, то переходит к следующей идее. Он буквально одержим приключениями: тяга к приключениям значит для него больше, чем деньги, успех или одобрение семьи и друзей. Начав в подростковом возрасте с 10 000 долларов, Дэвид дважды за двадцать пять лет построил империи розничной торговли. Первая была в книжной индустрии, а вторая в индустрии игрушек. Сейчас, когда ему за сорок, у него осталось как минимум двадцать пять лет, чтобы продолжить

* Издана на русском языке: *Максвелл Д. Собери команду лидеров.* — Минск : Попурри, 2011. *Прим. ред.*

свои приключения. Но он верен стилю и темпераменту серийного предпринимателя и не говорит, куда будет нанесен следующий удар (одно из возможных направлений — интернет)*.

«Я просто хотел иметь возможность свободно вести команду к созданию новых больших концепций, — говорит высокий смуглый бородач Дэвид. — Мне нравится создавать концепции, обладающие ценностью для клиента и, смею надеяться, приносящие нечто положительное обществу в целом».

Пожалуй, лучшее слово для описания Дэвида Шлезингера — «независимость». Никто не понимает, как он думает. Но посмотрите ему в глаза, и вам придет на ум слово «яркий». Что бы он ни делал, он действует с увлечением. Он вырос в пригороде Филадельфии. Жизнь была добра к его семье. Отец Дэвида был видным бизнес-адвокатом, а мать, вырастив троих детей (Дэвид старший), стала литературным агентом. Детей не баловали. Родители ожидали, что Дэвид и другие дети сами заработают на жизнь. Они оплачивали колледж, но за все остальное дети должны были платить сами. Дэвид понял, что это значит, в тот год, когда разбил отцовскую машину. Он должен был оплатить ущерб, но не мог снять деньги с накопительного счета и летом между первым и вторым курсом пошел подрабатывать на сталелитейный завод.

После окончания школы Дэвид поступил в небольшой Коннектикутский колледж, собираясь в дальнейшем стать адвокатом. Однако в конце первого курса ему захотелось быть ближе к любимой девушке, поэтому он решил вернуться в Филадельфию и поступить в Пенсильванский университет. В то лето он опять работал на сталелитейном заводе и получил кучу денег: он работал не только в две смены, но и в выходные. Вернув отцу долг, он все еще имел достаточно средств, чтобы оплачивать развлечения и даже положить кое-что на свой скромный счет. На самом деле заработная плата на заводе была настолько велика, что он рассчитывал на полный рабочий день и одновременно учебу в колледже. Но он очень уставал и чуть снова не разбил машину. Тогда решил, что лучше уйти с завода и сосредоточиться на учебе.

Переехав в общежитие кампуса Пенсильванского университета, они с другом начали создавать стратегию, чтобы зарабатывать деньги на рынке недвижимости. В то время центр Филадельфии предоставлял

* Информация, актуальная на момент выхода книги на английском языке. *Прим. ред.*

бесчисленные возможности для капитального ремонта старых домов. «Мы с другом договорились объединить ресурсы, купить старый дом, отремонтировать и сдавать, — вспоминает Дэвид. — Мы читали книги, в которых рассказывалось, как вложить 3000 долларов и превратить их в 3 млн долларов. Мы собирались сделать состояние!»

В один прекрасный день в поисках нужной недвижимости риелтор предложил Дэвиду посетить небольшой книжный магазин рядом с кампусом. Владелец магазина, Роберт Маркс, думал о франчайзинге своей идеи, и риелтору пришло в голову, что она может заинтересовать Дэвида. Несмотря на то что Дэвида не увлекали ни книжный магазин, ни франчайзинг, он пошел взглянуть. Магазин был крошечным, 18 квадратных метров, и весь забит книгами. От других книжных магазинов его отличали чрезвычайно низкие цены. Бóльшая часть книг были недавними бестселлерами, которые обычно продавались за 10–15 долларов, а Маркс продавал за 2–3 доллара.

Маркс сказал Дэвиду, что нашел место, где можно покупать книги по 50 центов. Источником, как узнал Дэвид, были экземпляры, взятые в аренду библиотеками. Когда популярность книги падала, библиотека возвращала книгу и переставала платить арендную плату. Все эти книги — по большей части в приличном виде — в итоге оказывались на складе в Уильямспорте. «Маркс был единственным человеком, имевшим доступ к хранилищу, — вспоминает Дэвид. — Каким-то образом он выведал этот путь, мог выбирать лучшие книги, и у него было два магазина.

Несмотря на то что магазин произвел на Дэвида впечатление (он даже купил несколько книг в твердой обложке, что было роскошью для его бюджета) и выслушал историю Маркса, его это не заинтересовало. «Я ничего не знал о бизнесе, о розничной торговле и о продаже книг в частности, — объясняет он. — Маркс упомянул франчайзинг, но меня это не заинтересовало. Я обрадовался, узнав, что смогу позволить себе купить первоклассные книги, когда они мне понадобятся, но этим мой интерес и ограничился. Через пару дней я забыл о Марксе».

Но вот Маркс не забыл о Дэвиде. Он позвонил ему пару недель спустя с необычным предложением. «В то время Марксу было слегка за пятьдесят, — рассказывает Дэвид, которому было восемнадцать. — И он был эксцентричным типом. Он позвонил мне и заявил: его родители приехали в Филадельфию и сочли, что ему слишком опасно жить в городе! Поэтому он переезжает и продает магазин в Филадельфии.

Он хотел, чтобы я купил магазин. Его цена 10 000 долларов, он дал три дня на размышление».

Для человека, не интересовавшегося ни бизнесом, ни книготорговлей, Дэвид оказался достаточно любопытным, чтобы взглянуть на магазин во второй раз. «Не знаю, почему я согласился снова встретиться с Марксом. У меня не было 10 000 долларов, и я не планировал покупать бизнес. Я закончил семестр на две трети, меня ждала работа, оставлявшая мало свободного времени, но по какой-то причине эта возможность показалась мне привлекательной. Во время второго визита я заметил: кроме книг, в магазине почти ничего не было. Оборудование было старым, расположение далеко не идеальным. Но из каждых десяти человек, проходивших мимо магазина, трое или четверо останавливались, чтобы что-то купить, и 90% уходили с охапкой книг. Всем очень нравился этот магазин, особенно студентам колледжа. Вы заходили из любопытства, просто чтобы пролистать несколько хороших книг, и получали удовольствие, купив их с большой скидкой».

Несмотря на все это, магазин много не зарабатывал. Анализ Дэвида и проверка, сделанная его отцом, показали: после зарплат и арендной платы, составлявшей 225 долларов в месяц, магазин зарабатывал около 100 долларов в день». «Этот магазин не будет стоить вложенных денег, — сказал отец, — ты не отработаешь вложения. Заработка там нет. Но действительно хороший источник книг — подходящая инвестиция». Так отец благословил предприятие Дэвида.

К тому времени Дэвид уже сжился с идеей владеть бизнесом и решил согласиться с предложением Маркса. «У меня было 7000 долларов, — объясняет он, — но Маркс заявил, что не будет снижать цену, так что мне пришлось найти недостающие 3000 долларов. Половину я занял у одиннадцатилетнего брата Эндрю и половину у четырнадцатилетней сестры Марджори. Я знал, что это риск, но в худшем случае я просто должен был бы вернуть долг брату и сестре. Я все еще учился и посещал юридическую школу. Так что на самом деле не много терял».

16 декабря 1973 года право собственности на книжную торговлю Роберта Маркса было переведено на молодого Дэвида Шлезингера. Он быстро изменил название на Encore Books. «Название помог придумать Маркс, — вспоминает он. — Однажды мы провели мозговой штурм и пришли к выводу, что позволяем книгам появиться второй раз. Эта мысль привела к названию Encore*. Он не предполагал,

* В переводе с французского «еще» и вызов на бис по-английски. *Прим. ред.*

что Epcore вскоре станет узнаваемым брендом и в конце концов сетью из 100 магазинов».

Выбор времени оказался прекрасным. Предрождественская неделя — лучший момент, чтобы стать владельцем книжного магазина. Во время праздников продажи утроились, а доходы возросли с нескольких сотен долларов в неделю до нескольких тысяч. Дэвид не знал, как обращаться с деньгами. «Я действительно не понимал, что делаю. По вечерам я отнес зареботанное к себе в общежитие и сваливал на кровать. Через несколько дней у меня накопилось несколько тысяч долларов. Я спросил у друга: “Что с ними делать? Какой банковский счет открыть?”» К счастью, звонок отцу помог разрешить проблему.

Когда Дэвид освоился в бизнесе, Маркс стал оказывать ему помощь издалека. Главным образом он продолжал закупать книги и прилагал все усилия, чтобы обеспечить хороший выбор. Он брал с Дэвида по 62 цента за книгу. Между тем, несмотря на неопытность, Дэвид сосредоточился на повышении продаж, обслуживании клиентов и ведении бизнеса, одновременно оставаясь студентом Пенсильванского университета. «Я захотел создать лучший книжный магазин в Филадельфии, — говорит он, — но в то время у меня не было ни плана, ни долгосрочных целей. Я понятия не имел, во что все это может превратиться». Тем не менее мысль построить успешный бизнес не отступала. Не имея никакого плана, он был готов принести любую жертву за свою авантюру. Причем жертва включала в себя и юридическое или любое другое высшее образование.

«Я работал более сорока часов в неделю, — вспоминает Дэвид, — и мне стало трудно учиться в университете. Со второго семестра я начал искать более легкие курсы. У меня был друг, писавший отличные конспекты, поэтому я пошел на многие из тех курсов, что изучал он. Часто мне приходилось выбирать между занятиями и бизнесом, обычно побеждал бизнес. Хотя у меня оставалось мало времени на учебу, перед экзаменами я всегда мог положиться на конспекты друга и сохранял приличный средний балл». Однако теперь учеба интересовала его значительно меньше.

В Epcore Дэвиду помогали трое сотрудников. «Когда я купил магазин, то сохранил сотрудников Маркса, это было необходимо. Все они были старше меня и знали свое дело. Я быстро научился на них полагаться, особенно когда мне нужно было пойти в университет или просто отлучиться из магазина. Я научился устанавливать полки,

обслуживать клиентов и включать кассовый аппарат, но понимал, что не смогу делать все в одиночку. Не могу сказать, что мне было комфортно полагаться на людей, которых я не очень хорошо знал. Это требовало большого доверия. Но в тот момент я мог либо положиться и выплыть, либо утонуть. Так с первого дня я стал делегировать полномочия».

Он также узнал о необходимости создания систем управления, тем более что он думал о расширении бизнеса. Сначала он планировал заниматься одним магазином, по крайней мере пока не окончит колледж. Но через несколько месяцев планы изменились. Он решил перенести магазин на улицу с большим потоком людей, так что в мае 1974 года, меньше чем через полгода после приобретения бизнеса, перевел Encore на Уолнат-стрит. «Я арендовал около сотни квадратных метров в очень оживленном районе города с многочисленными магазинами и большим количеством офисных зданий. Арендная плата повысилась до 750 долларов в месяц, и было страшно, зато теперь мимо нашего магазина проходили не пара сотен человек, а несколько тысяч. Больше людей означало больше продаж». Дополнительное пространство дало возможность расширить ассортимент, поэтому в придачу к старым книгам Дэвид добавил остатки тиражей, скупленные на распродажах.

Конечно, теперь ему потребовался дополнительный персонал. «Я хорошо понимал, как важно создать команду. Без команды бизнес никогда не станет успешным. Однако без больших денег трудно нанять квалифицированных людей. И я сделал то, что для меня естественно. Я стал относиться к людям как к членам своей семьи». На самом деле многие из сотрудников и были его семьей!

«Сначала понятия бизнес и семья казались мне взаимозаменяемыми, — продолжает Дэвид. — В магазине работали мои родственники: тети, дяди, двоюродные братья и сестры. Или полный рабочий день, или время от времени, чтобы помочь Encore добиться успеха». Кроме родственников, он нанимал друзей по колледжу. В разное время в магазине ему помогали как минимум десять человек.

«Самое важное в процессе найма сотрудников — найти самых лучших, самых надежных и пригласить их работать. Затем я делился с ними своим пониманием: мы семья, стремящаяся обслуживать клиентов на самом высоком уровне. И наконец, я старался сохранить работников, обращаясь с ними так, как хотел бы, чтобы обращались

со мной. Как семья, мы устраивали вечеринки по поводу всех достижений. Я отмечал их успехи наградами и платил в меру возможностей. Наши зарплаты никогда не были так высоки, как в сетевых книжных магазинах, но, к счастью, люди любят покупать книги. Как только новый сотрудник оказывался в нашем коллективе, мы воспитывали в нем интерес и приверженность бизнесу. Вскоре он начинал разделять семейные ценности, что способствовало созданию командного духа».

Без сомнения, все, кто работал в Epcore, видели в Дэвиде Шлезингере пример прекрасного менеджера. «Хотя у меня не было четкой цели и общей картины бизнеса, я знал, что хочу владеть лучшим региональным книжным магазином. Для меня были очень важны детали, поэтому я писал краткие памятки по всем вопросам, начиная с чистоты и дружелюбия и заканчивая новыми поступлениями и размещением книг на стенде. Я сам придерживался этих правил, и, когда люди это видели, они старались их выполнять. Одной из первых нанятых мною сотрудниц была женщина, которая раньше работала в 7-Eleven*. Там ее работа заключалась в последовательном посещении всех магазинов и проверке колбасных изделий. Она должна была убедиться, что колбаса лежит в нужном месте, что она не испорчена и что все идеально устроено для клиента. Я понял, что эта женщина станет идеальным сотрудником для Epcore. Выполнение требований, перечисленных в памятках, внимание к деталям и соответствие высоким стандартам стали факторами успеха».

Все знали, что как лидер Дэвид всегда играет по правилам, поэтому окружающие тоже играли по правилам. Люди, нарушившие правила, оказывались неподходящими и не выживали в Epcore. Нарушения всегда удивляли Дэвида, особенно потому, что он хотел доверять людям и передавать им как можно больше полномочий. «У нас в магазине работал продавец, который по-настоящему меня разочаровал», — вспоминает он. По словам Дэвида, раньше этот парень трудился в уважаемой компании. «Это вселило в меня уверенность. Но однажды я увидел, как он разговаривает в магазине со своими друзьями, а затем они взяли охалку путеводителей и ушли. Я не видел, чтобы они заплатили, поэтому, когда продавец пошел на обед, я все проверил — он не отметил

* Крупнейшая сеть небольших магазинов под управлением Seven-Eleven Japan Co., главным образом действующая на основании франчайзинга. *Прим. пер.*

продажу. Цена путеводителей составляла 30–50 долларов. Когда продавец вернулся, я спросил его о путеводителях, но он все отрицал. Он сказал, что дал им скидку, поскольку мы даем большие скидки крупным компаниям и организациям. Но даже если это скидка, то где же продажа? Я еще раз повторил, что его друзья не расплатились, но он продолжал настаивать. В конце концов он признал правду. Я сказал, что он больше не может работать в Encore. Он просил второй шанс, но я отказал. Все это было очень трудно и немного страшно, потому что он был старше меня, тем не менее я сделал так, как считал нужным. Он ушел в гневе, напоследок сказав, что если я не буду давать людям второй шанс, то у меня возникнут серьезные проблемы. Это было для меня важным уроком. В розничном бизнесе все построено на доверии, этот человек показался мне надежным и все-таки подвел. Именно тогда я понял: лучший способ избежать подобных проблем — это относиться к сотрудникам как к части семьи, что усилит их преданность, и создать хорошие системы контроля».

Теория Дэвида сработала. В течение многих лет он привлекал талантливый и надежный персонал. «Это была замечательная команда, — вспоминает он с нежностью, — обычно к нам в Encore приходили молодые и неопытные люди, это было их первое или второе место работы, и они хотели трудиться. Я находил время, чтобы с ними познакомиться, и это, казалось, компенсировало скромные зарплаты, которые мог им платить. Я никогда никого не просил сделать то, чего не стал бы делать сам, в том числе работать всю ночь, чтобы подготовить магазин, кроме одного случая, когда у меня опухли руки. Это была не просто работа, и я никогда к ней так не относился. В результате они поступали так же. Многие из них готовы были разбиться в лепешку, но все выполнить».

Хотя Дэвид верил в своих людей и поручал им работу, ему это давалось нелегко. «На самом деле я поручал им недостаточное количество ответственной работы, теперь я понимаю, что это неправильно, — делится он. — Я должен был улучшить бюджетирование и планирование. Мне нужен был президент или главный операционный директор, который взял бы на себя часть моих обязанностей. Я мог бы использовать совет директоров, чтобы они помогли мне мыслить стратегически и на более высоком уровне».

Впрочем, судя по результатам, он думал вполне эффективно. После того как он перенес свой первый магазин на новое место, оборот вырос более чем вдвое, до 250 000 долларов. Вскоре он достиг чистой

прибыли 40 000 долларов. Родители, следившие за его успехами, особенно после того, как отец взял кредит, чтобы помочь перенести магазин, решили открыть еще один, чтобы им управляла мать Дэвида. Всё финансировали родители, а сам Дэвид лишь предоставил операционную систему. «Магазин моей матери был на Честнат-стрит, в другой части города, и он работал так хорошо, что я решил открыть дополнительные точки». Вскоре появился третий магазин в кампусе Пенсильванского университета, а затем через реку Делавэр в пригороде Черри-Хилл в Нью-Джерси.

«К тому времени, — объяснял Дэвид, — я уже начал анализировать динамику бизнеса, но для полного понимания потребовалось еще время. Шесть лет я потратил только на то, чтобы узнать, что делаю». Сначала он осознал, что его магазины зависят от интенсивности движения прохожих. Кроме того, говоря на языке розничной торговли, это были не целевые, а импульсные магазины. «Мы привлекали людей во вторую очередь, — объясняет Дэвид. — Они вышли, чтобы купить что-то другое, а по дороге забрели в Епсоге. В первую очередь они отправлялись не к нам. Поэтому мы не укладывались в концепцию торгового центра и не могли открыть магазин там».

Кроме того, Дэвид хотел следовать за деньгами, а это означало, что он должен распространять свой бизнес в пригород. Для этого Епсоге должен был стать целевым магазином, то есть обладать полной линейкой товаров — новыми книгами, книгами в твердом переплете, в мягкой обложке, журналами и даже сувенирами. Ему требовались массовый ассортимент и хорошая реклама. Ближе к концу 1970-х годов в других частях страны появились региональные сети книжных магазинов, некоторые поддерживались крупными издательствами. Дэвид подозревал, что в итоге одна или две из этих сетей придут и на рынок Филадельфии. Имея четыре магазина Епсоге, Дэвид оказался на перепутье: оставить Епсоге магазином уцененных книг или расшириться до полного ассортимента?

«Магазин в Черри-Хилл, — вспоминал Дэвид, — в лучшем случае не приносил убытков и не поддерживался нами материально. Там не было пешеходного движения, как в Филадельфии. Я понял, что он не будет работать, если мы не будем настойчиво его рекламировать. В то же время я заметил, что покупатели в пригороде менее искушенные, чем городские. Пригородный клиент не готов остановиться и поискать хорошую книгу по низкой цене. Ему нужна причина к нам

зайти. Однажды я услышал, как женщина сказала своему спутнику, что не собирается в Encore, потому что там “просто продают подержанные книги”. Это подтолкнуло меня к решению: мы изъяли из магазина подержанные книги и начали развивать концепцию полного ассортимента». В 1980 году, продолжая действовать в том же ключе, Дэвид открыл три новых магазина без подержанных книг. Два уже имевшихся он превратил в магазины смешанного ассортимента и оставил только один магазин распродаж. «Именно тогда, — говорит он, — я работал в течение тридцати пяти дней без перерыва, а однажды тридцать шесть часов подряд».

Почему? Потому что он был напуган. «Все висело на волоске, — объясняет он. — Мои родители и друзья вложили деньги, чтобы мне помочь. Но мы оказались в опасности — наше будущее зависело от книжного магазина с широким ассортиментом, а эта идея была для меня совершенно новой». В течение года он боролся с финансовыми проблемами, но на второй год после преобразования начал зарабатывать больше денег, чем когда-либо прежде. В этом ему помогла смелая рекламная кампания, сообщавшая о преимуществах новых магазинов Encore — магазинов новых книг по сниженным ценам, — и клиенты пошли.

Полный энтузиазма, Дэвид начал открывать по три-четыре новых магазина в год. Дэвидом Шлезингером восхищались как в бизнес-кругах, так и книжных сообществах Филадельфии. Авторы стремились к дружбе с ним, осознавая маркетинговую силу его империи. Бизнес-лидеры были с ним любезны, интересуясь следующим шагом талантливого ребенка. Даже президент Пенсильванского университета отметил его успех, особенно потому, что Дэвид бросил учебу. Он так и не закончил образование. «После трех лет обучения, — объясняет Дэвид, — моя средняя оценка была на балл выше, чем требовалось для диплома. Так что я планировал участвовать в церемонии вручения дипломов. Но тогда мне напомнили про “хвосты”. Я пообещал, что буду заниматься летом, поэтому мне было позволено принять участие в церемонии: хотелось доставить удовольствие родителям. В то лето я поступил на курс истории искусств, но учиться оказалось довольно трудно, потому что мне не хватало времени. Я его бросил. Позже я обратился в университет с просьбой выдать мне диплом. Я объяснил, что начал бизнес на втором курсе, и был готов написать исследование о стартапе, если мне дадут разрешение, но мне отказали. Тогда я решил, что степень мало влияет на успехи в бизнесе и она мне не нужна».

Очевидно, он оказался прав, но для возглавлявшего университет Шелдона Хакни ситуация оставалась тягостной. Однажды, в разгар успеха Дэвида, Хакни написал бывшему студенту письмо. «Это человек с большим юмором, — говорит Дэвид. — Я никогда с ним не встречался, но он написал, что это плохая реклама для высшего образования в целом и для Пенсильванского университета в частности. Поэтому пригласил меня вернуться в колледж и завершить образование, попросив взять курс по собственному выбору и даже предложив оплатить половину обучения, чтобы университет смог присвоить мне степень. Письмо было так искусно написано, что я решил, что не могу ему отказать».

Дэвид поступил на курс английского языка, который казался особенно интересным и полезным. Но у него опять возникли проблемы из-за расписания, а Дэвид всегда предпочитал бизнес. Так как занятия проводились раз в неделю, то, пропустив одно, Дэвид терял информацию за всю неделю. Тем не менее он по-прежнему надеялся получить диплом. Одновременно Rite Aid, крупная сеть аптек, базировавшаяся в Харрисберге, связалась с Дэвидом по поводу покупки Encore.

«Rite Aid уже приобрела несколько других нишевых бизнесов, — вспоминает Дэвид, — теперь они рассматривали вопрос об участии в книжном. В день моего выпускного экзамена я был приглашен в Харрисберг для обсуждения. Я думал, что смогу слетать туда и обратно, ведь это не так далеко от Филадельфии, и успеть на последний экзамен. Но хотя мы и были близки к соглашению, обсуждение затянулось до вечера. Затем председатель правления Rite Aid предложил мне остаться поужинать. Я подумал: сказать ему, что мне нужно сдать экзамен? Или промолчать, провести с ним еще немного времени и выработать условия соглашения?»

У него действительно не оказалось выбора. Дэвид остался на ужин. В тот вечер за его сеть из двадцати магазинов Rite Aid согласилась выплатить семизначную сумму. «Я не собирался продавать Encore, — объясняет Дэвид, — но, когда появилась эта возможность, решил ее рассмотреть. Десять лет я занимался одним делом, а мне было интересно попробовать что-нибудь еще. Бизнес мне нравился, тем не менее я решил остановиться и поискать новое направление. Я был одержим Encore. У меня огромное стремление заниматься бизнесом. Но одновременно я начал чувствовать давление долга — мои родители лично

гарантировали мои кредиты, и их дом находился под угрозой. Если мой бизнес пойдет на спад, родители потеряют большие деньги — неприятное ощущение. Больше всего я хотел освободиться от долга, и, когда Rite Aid сделала мне предложение, я считал это правильным поступком для себя и своей семьи».

В рамках сделки с Rite Aid Дэвид стал сотрудником корпорации и продолжил расширять бизнес Encore. Однако в течение следующих нескольких лет ему стало скучно, и он совсем его бросил. «После стольких лет работы я был счастлив иметь возможность путешествовать и проводить время с женой». Он купил дом на пляже, выучил французский, научился попадать по теннисному мячу и в течение нескольких лет плыл по течению, хотя всегда намеревался начать другой бизнес. «Я начал искать себе новое дело, — говорит Дэвид, — я хотел делать то, во что мог верить, и был расстроен, что так долго не могу найти ничего подходящего. Я продолжал интересоваться нишевыми рынками, но ничего не вызывало отклика в душе. В это время мы с женой решили завести ребенка, и я понял, что покупки для детей — большая проблема. Если вы хотите купить что-то действительно интересное, то должны полагаться на каталоги, поскольку на специализированном рынке развивающих игрушек не было розничной торговли».

Вот оно! Дэвид представил себе супермаркет, наполненный высококачественными детскими игрушками, играми, книгами и мультимедийными продуктами. Его бизнес будет иметь уникальную задачу под общим лозунгом «лучшее детям» и страстную приверженность своих клиентов. В 1991 году Дэвид открыл свое детище в пригороде Филадельфии под названием Zany Brainy. В течение года объем продаж магазина в среднем был на 50% выше, чем в Toys “R” Us*, и Дэвид начал программу расширения. Он опять нанял людей, которым мог доверять, и они помогли ему построить второй успешный бизнес. «К этому времени, — говорит он, — я научился искусству делегировать полномочия. Я нанимал людей заранее, предвидя, что они мне понадобятся, а не чтобы выжить, как мне пришлось сделать в Encore. Все, что я узнал в Encore, я применил в Zany Brainy».

Через шесть лет сеть Zany Brainy включала пятьдесят один магазин по всей стране с годовым оборотом более 100 млн долларов. А потом

* Ведущая сеть магазинов игрушек в Америке, существующая с 1948 г. *Прим. ред.*

Дэвид вдруг решил изменить направление и двинуться дальше. Он настолько уверен в своей команде управленцев, что в начале 1998 года оставил на них Zany Brainy, а сам с семьей переехал в Нью-Мексико, чтобы подготовиться к следующему стратегическому шагу. «Когда я создаю бизнес, — объясняет Дэвид, — я отдаюсь ему полностью, на 100%. Но в перерывах между проектами я посвящаю все время семье».

В конце концов Дэвид планирует вернуться в Филадельфию и сделать следующий шаг. Конечно, он не говорит, что собирается делать дальше. Но что бы это ни было, важнейшей частью его предприятия будут люди.

ГЛАВА 14

Не тратьте все деньги. Занимайте прежде, чем безденежье возьмет за горло

Эрл Тейт любит тратить деньги — настолько, что это почти разрушило его карьеру в бизнесе: дважды он терпел крах. Но он снова в игре, и на этот раз усвоил урок! Теперь он больше не станет растрачивать всё.

Пугающая мысль: даже если ваш бизнес идет хорошо, вы можете столкнуться с нехваткой денег. Хуже того, у вас могут кончиться деньги и вы можете потерпеть неудачу, хотя, казалось бы, дела идут в гору. Как это получается? И как этого избежать? Занимаясь бизнесом, вы всегда должны иметь дополнительные деньги. Если бизнес идет хорошо и вы привлекаете новых клиентов, то можете оказаться стеснены в средствах до тех пор, пока они вам не заплатят. Кроме того, может понадобиться повысить производительность или открыть еще одну точку. Если дела идут плохо, деньги нужны, чтобы продержаться, пока не исправите ситуацию.

Вот почему главное правило бизнеса — всегда иметь деньги и никогда, никогда не тратить их полностью. Будьте экономны, забирайте деньги, которые вам должны, как можно скорее и берите в долг прежде, чем вам потребуется. В бизнесе существует практика займов, но большинство владельцев малого бизнеса не понимают, как работают банки,

и не знают, как подступиться к займу. Прежде чем углубиться в эту тему, давайте рассмотрим представления о займах. Для этого необходимо быстро ответить на некоторые вопросы. Когда занимать деньги — правильно? Как много нужно занять? Как выплата кредита повлияет на прибыльность? Как банк решает, кому дать кредит?

Я вырос с консервативными представлениями о займах. Несколько лет назад я сказал бы, что банки ссужают деньги предприятиям, которым нужен кредит, и что нужно брать минимальное количество денег и только в случае необходимости, потому что процентные платежи могут снизить прибыль. Сегодня я говорю, что банки никогда не дадут деньги предприятиям, которые нуждаются в кредитах. Я рекомендую владельцам предприятий занимать столько денег, сколько они могут, и делать это задолго до того, как они понадобятся. Я также советую не особенно беспокоиться о процентах: под проценты всегда можно положить лишние деньги, и, конечно, всегда можно погасить кредит имеющимися средствами. Ведь процент за ссуду стоит дешевле отсутствия денег.

Позвольте мне рассказать о своем первом опыте получения кредита. За исключением первоначального кредита у Пита, я больше не брал займы, чтобы открыть первый десяток закусовых Subway. Мы никогда не держали деньги в банке и использовали всю прибыль. Единственное, чем мы воспользовались в первые шесть или семь лет в бизнесе, — это кредит наших поставщиков. Мне нравилась идея расширяться без долгов, пока я не понял, что будущий рост ограничен суммой прибыли, которую мы в состоянии получить. К этому времени мы разработали много хороших бизнес-систем и нуждались в деньгах, чтобы ускорить рост и достичь цели — тридцать две закусовых за десять лет. Вот тогда я и решил посетить свой банк, чтобы взять некоторую сумму займы.

До этого времени я заходил в банк, только чтобы *положить* деньги. Учитывая мое естественное нежелание стать заемщиком, я не знал, чего ожидать. Банк находился в огромном здании в центре Бриджпорта. Я приехал без предварительной записи, и меня направили в отдел для частных переговоров. Там я встретил любезного седого джентльмена, одетого в отличный костюм, накрахмаленную рубашку и консервативный галстук. Когда я подходил к его большому письменному столу из красного дерева, у меня появилось ощущение, что я собрался разговаривать с Богом!

Я объяснил, что пришел взять кредит. Он предложил мне сесть и рассказать о своем бизнесе. Я рассказал ему обо всех закусовых, которыми мы владели, и как в каждой идут дела, в том числе стоимость каждого сэндвича для нашей компании и цены, по которым мы их продавали. Я объяснил, почему нам нужны дополнительные деньги и что мы являемся постоянными клиентами их банка в течение многих лет. Когда я закончил, джентльмен улыбнулся и попросил показать мои финансовые отчеты. Я не понял. Разве я только что не представил ему финансовую отчетность? Вы не поверите, но, хотя к тому времени я был выпускником колледжа, занимался бизнесом в течение более шести лет и управлял более чем десятком закусовых, я понятия не имел, что из себя представляет финансовый отчет!

Он объяснил мне, что такое финансовая отчетность. Оказалось, что ее наличие — необходимое условие для получения кредита. Эти документы должны быть подготовлены бухгалтером. Бухгалтера у нас не было: мы с Питом сами рассчитывали и платили налоги. Но если банку требовалась финансовая отчетность, подготовленная бухгалтером, я его найму.

— Вы не можете порекомендовать мне бухгалтера? — спросил я.

— Он заверил, что в городе множество квалифицированных бухгалтеров.

— А где ближайший? — спросил я, вставая, чтобы уйти.

Он кивнул в сторону двери банка:

— Есть один на той стороне улицы.

Я поблагодарил его за время, которое он мне уделил, вышел из здания и через несколько мгновений нанял нашего первого бухгалтера. Пару месяцев спустя, собрав необходимые данные и получив финансовый отчет, я вернулся в банк за кредитом. Меня встретил тот же джентльмен. Он просмотрел мою финансовую отчетность. Казалось, на него произвело впечатление, что двадцатичетырехлетний парень организовал крепкий бизнес. Но в итоге он мне отказал. Почему? У меня был умеренно успешный бизнес и профессионально подготовленный финансовый отчет, который это подтверждал. Почему мне трудно получить кредит? Тогда я впервые столкнулся с правилами получения займа. Я узнал — и вы всегда должны это помнить, — что сотрудники кредитного отдела банка живут по двум основным правилам:

Правило № 1. Если вам *нужны* деньги, то вы их не получите.

Правило № 2. Если вам *не нужны* деньги, то вы запросто можете их получить.

На первый взгляд эти правила показались мне бессмысленными, думаю, что и вам тоже. Но это правила, и их надо просто знать. Начиная со своего первого получения займа, я много раз наблюдал, как повторяется этот урок. Например, у франчайзи Subway может быть 100 000 долларов сбережений, но, чтобы открыть свою первую точку, ему требуются дополнительные 100 000 долларов. Обычно новые владельцы стремятся начать бизнес на имеющиеся средства. Они хотят быть свободны от долгов. Они максимально урезают расходы, но не берут в кредит стартовый капитал: зачем платить проценты, если у них есть сбережения в акциях, облигациях и депозитных сертификатах. Они говорят себе: «Я начну на свои деньги и возьму кредит, когда понадобятся деньги на вторую закусочную».

Тогда-то они и узнают, как на самом деле происходит получение кредита. Проработав около шести месяцев в бизнесе, они решают открыть вторую закусочную. Вооружившись хорошим финансовым отчетом, идут в банк, чтобы рассказать свою историю и попросить кредит. Банковский специалист по кредитам говорит что-то вроде: «Г-н Франчайзи, вы сделали правильный выбор, чтобы присоединиться к Subway. Это сказочная компания с потрясающим послужным списком и темпами роста. Очевидно, они делают потрясающий продукт, у них эффективный производственный план и отличная система контроля. Я знаю Subway многие годы и, по сути, я постоянный клиент ваших закусочных. У вас хорошее обслуживание. Как только вы придете с более длинным послужным списком, возможно, через несколько лет, я выдам вам максимально возможный кредит». Другими словами, это вежливое «нет».

Почему? Вы знаете почему, и теперь франчайзи тоже. Когда вам *нужно* занять деньги, вы ничего не получите. Ошибка в сроках. Если бы франчайзи пришел в банк до начала бизнеса, еще имея собственные деньги, кредит был бы предоставлен незамедлительно. Франчайзи сказал бы: «Г-н Банкир, я только что присоединился к Subway, и для открытия первой закусочной мне требуется около 100 000 долларов. Посмотрите, у меня есть деньги, и мне не нужно их занимать, тем не менее я хотел бы взять 100 000 долларов. Могу я их получить?» Тут сработает правило № 2: «Если вам не нужны деньги, вы можете получить то, что вам не нужно». Банкир ухватится за возможность дать кредит.

Если вы все еще сомневаетесь в мудрости подобного решения, потратьте несколько минут на изучение финансовой отчетности некоторых крупнейших мировых компаний. Эти гиганты нанимают лучших и талантливейших руководителей, которых только можно купить за деньги, и первоклассных бухгалтеров, чтобы следить за финансами. Некоторые пункты финансового отчета могут выглядеть приблизительно так. Наличные деньги на банковском счете: 3 млрд долларов. Деньги, заимствованные из других источников, по которым выплачиваются проценты: 2 млрд долларов. Похоже на глупость? Зачем брать 2 млрд долларов и выплачивать проценты? Если они выплачивают 10%, то, отказавшись от займа, сэкономят по 200 млн долларов в год! Тогда зачем им кредит? Затем, что именно так делается бизнес. Лучшие мозги в бизнесе знают: нельзя допускать, чтобы деньги закончились. Вы никогда не должны показывать, что они вам нужны, потому что тогда не получите заем.

Занимайте как можно больше денег прежде, чем они понадобятся, но будьте осторожны с тем, что заняли. Не навешивайте на себя слишком большой долг, не используйте заем как костыль для компенсации плохих результатов бизнеса; не переходите границы и не берите просто так.

Обаятельный предприниматель из Бостона изучил этот урок на собственном горьком опыте, и не один раз. Эрл Тейт, основатель компании Staffing Solutions, фирмы по временному и постоянному трудоустройству, говорит, что он продал «тело, трудолюбие, пот и навыки» за возможность начать свой бизнес. Он дважды терял его или, по крайней мере, частично утрачивал, потому что оставался без денег. Но теперь Эрл вернулся в игру и считает, что урок пошел на пользу.

Эрл Тейт родился в семье, где было двенадцать детей. Он единственный окончил среднюю школу, а затем поступил в колледж. «У меня была цель, — говорит он, — зарабатывать 35 000 долларов в год. Для негритянского гетто, откуда я родом, это очень большие деньги. У меня не было желания стать предпринимателем. Я собирался жениться на хорошей женщине, купить дом, создать семью и наслаждаться жизнью». К тридцати годам все мечты Эрла сбылись. Он стал продавцом медицинской техники и зарабатывал более 35 000 долларов в год. Он купил дом и вместе с семьей наслаждался хорошей жизнью в Бостоне. А затем

друг, который был одним из профессоров его колледжа, предложил ему стать партнером в бизнесе.

Не вкладывая деньги, Эрл мог получить треть собственности Exclusive Temporaries, преуспевающего агентства по трудоустройству, находившегося в Новом Орлеане. «Сначала, — объясняет Эрл, — меня это не привлекло. Мне нравилась моя жизнь. Но когда исполняется мечта, всегда появляется бóльшая. Так что когда я поехал в Новый Орлеан и познакомился с бизнесом, то решил: настало время для чего-то нового. Моя зарплата несколько уменьшалась, но это была возможность работать с молодыми людьми, а мне всегда это нравилось».

Ему не могло прийти в голову, что это решение его погубит. «Я потерял свой дом, семью, бóльшую часть машин и все те вещи, которые успел приобрести», — вспоминает он с болью. Кроме того, был вынужден объявить о личном банкротстве. Но он не заикливается на прошлом. «Это не вызывает у меня улыбки, — говорит человек, про которого рассказывают, будто он всегда улыбается. — Но я сам все это устроил. Теперь я восстанавливаюсь. Я научился на своих ошибках, и все будет в порядке».

Эрл рассказывает: будучи молодым предпринимателем, он допустил много ошибок, но главной стало отсутствие денег. «У меня был процветающий бизнес, который рос на 40% в год, — объясняет он, — но если у вас нет денег, то вас не спасут ни быстрый рост, ни прибыль: вы вылетаете из бизнеса». Это особенно верно для лизинговой отрасли, которая приводится в действие денежным потоком. Когда клиент нуждается в сотруднике, лизинговая компания предоставляет сотрудника и платит ему заработную плату и страховое пособие. Затем выставляет клиенту счет с надбавкой. Однако нередко случается, что своих денег приходится ждать месяц или более, поэтому всегда нужно иметь денежный резерв, чтобы продержаться до новых поступлений.

Когда Эрл принял предложение присоединиться к Exclusive Temporaries, казалось невозможным, что деньги когда-нибудь кончатся. Эрл открыл офис компании в Бостоне и управлял им, одновременно выполняя обязанности национального директора по продажам всех четырех филиалов. «В первый год наш бостонский офис заработал 1 млн долларов, — вспоминает он. — Феноменально, действительно невероятно. Я работал день и ночь. Когда выручка в Бостоне достигла 1,3 млн долларов, я начал открывать дополнительные офисы. Компания была

кредитоспособной. У нас имелись деньги в банке, поэтому заем на расширение не был проблемой. По пять-шесть недель подряд мне приходилось уезжать от семьи на всю рабочую неделю и возвращаться только на выходные. За пять лет мы открыли тридцать офисов, дававших 30 млн долларов. Огромный доход. И я владел третью!»

В 1987 году, через шесть лет работы, компания Exclusive Temporaries приближалась к 40-миллионному обороту, как вдруг случилась беда. «Мои партнеры всегда вели бизнес как семейное предприятие, — объясняет Эрл. — Они были весьма консервативны и не видели необходимости, например, в факсимильном аппарате. Но я не возражал, ведь они предложили мне владеть третью компании. А затем я узнал, что мы должны заплатить налоги в 2 млн долларов. Оказалось, что мы не платили налог за занятость».

Это была неприятность, хотя и обычная для бизнеса. Когда счета растут, а денежный поток падает, владельцам бизнеса приходится что-то сокращать. В эти моменты они часто перестают платить налоги, и это почти всегда ошибка. Если их не поймают и не накажет правительство, то велик шанс, что это сделает кто-то другой. Именно так случилось с Эрлом и его партнерами.

«Когда я начал изучать ситуацию, — продолжает Эрл, — партнеры меня подвели. Я потребовал показать соответствующие документы, но они якобы пропали. Когда я попробовал надавить, заметив, что я их партнер, друг заявил: он единственный владелец компании, и так будет всегда. В ходе нашей борьбы банк узнал о проблеме с налогами и решил отозвать кредит до тех пор, пока мы не уплатим долг. Вот когда все пошло наперекосяк. Мы остались без денег». Компании Exclusive Temporaries пришлось ликвидировать почти все филиалы, включая тот, который открыл Эрл.

Но Эрл не собирался сдаваться. Он проделал слишком большую работу и зашел слишком далеко, чтобы остаться с пустыми руками. Он предпринял смелый ход: решил сохранить офис в Бостоне, переименовать бизнес в Staffing Solutions и начать все заново. «У меня не было денег, — говорит он, — но у меня было тридцать четыре клиента, приносящих почти 3 млн долларов. Я посетил каждого и спросил: “Ты мне поможешь?” К тому времени большинство из них стали хорошими друзьями, и мне удалось их убедить сразу оплачивать мои счета, не вынуждая ждать от десяти до тридцати дней. По понедельникам я искал новых клиентов, а по вторникам и средам обходил или объезжал

старых. Они все давали мне чеки, и я вносил их на свой счет, чтобы выплатить зарплату в пятницу. Кроме того, я убедил банк не ждать традиционные три дня до проведения чекового клиринга.

По пятницам я парковался у банка, и каждый раз, когда один из моих временных сотрудников приходил обналичить свой чек, я был там, чтобы предотвратить проблему нехватки средств. Я был хорошо известен в деловых кругах Бостона. Даже в тот год, когда бизнес поглощал все мое время, я все еще был членом нескольких советов и участвовал в политической жизни. Я знал, что это важно. У меня были связи и хорошие личные отношения с CEO единственного банка в городе. Я не мог претендовать на официальный кредит, но, когда я нуждался в средствах, CEO заранее на время брал деньги из банка, чтобы покрыть мои чеки. Как только я клал деньги на счет, банк получал свои средства обратно. Это были необычные и хорошие отношения».

Все это время Эрл постоянно находился в состоянии стресса. «Это один из самых сложных периодов моей жизни, — делится он. — Но несмотря ни на что я выжил». После преобразований, продолжавшихся почти год, наметился прогресс. «Я всех обучил. Мои клиенты продолжали платить без задержки, и в банке сказали, что я могу больше не приезжать по пятницам. “Мы оплатим чеки”, — сказали мне». Через пару лет компания снова встала на ноги. Эрл увеличил оборот до 4,5 млн долларов и вскоре начал считать, что трудные времена позади. «Я снова начал тратить деньги», — говорит он. Ему очень нравилось заботиться о семье, иногда он бывал чрезмерно щедрым и любил красивую одежду. Когда крупный бостонский банк решил помочь малым предприятиям и предложить им кредиты по низким процентным ставкам, Эрл был потрясен и решил к ним присоединиться. «Хотя у меня был карт-бланш в отношениях со старым банком, новый банк был больше. И они предложили мне деньги, которые я мог использовать для расширения бизнеса». Чтобы чуть-чуть больше наслаждаться жизнью.

«Странно, — говорит он, — но банк не запрашивал отчет о движении денежных средств. Только отчет о прибыли и убытках, но они никогда не проверяли моего финансового положения. Мне дали кредит на 500 000 долларов, но, казалось, их не интересовало, как я трачу деньги. Они не указывали на ошибки». Последнее стало серьезной проблемой, хотя в то время Эрл этого не признал бы, не мог бы признать. Он был мотом, долго страдал и жаждал наверстать упущенное,

как бы позабыв, что нельзя оставаться без денег. Видимо, урок он еще недоучил.

В новом банке за ним закрепили старшего кредитного инспектора, уважаемого человека в финансовом сообществе Бостона. «У него было право подписи на сумму до полумиллиона долларов, — объясняет Эрл, — но он дал мне только 250 000 долларов, сколько я и попросил. Попроси я полмиллиона, при условии надлежащей поддержки, которую я мог обеспечить, он одобрил бы и бóльшую сумму. Но мне требовалось 250 000 долларов, чтобы выплатить долг и купить новый компьютер и оборудование для обучения. Затем он одобрил возобновляемую кредитную линию в размере 250 000 долларов на текущие потребности».

К сожалению, этого оказалось недостаточно, чтобы поддержать растущую компанию, оценивавшуюся в 6 млн долларов. «Я мог и должен был взять больший кредит. Наши потребности увеличивались быстрее, чем позволяла кредитная линия, но я этого не знал. Моя бухгалтерия и банк тоже не знали. Я не могу предъявить претензию банковскому сообществу Бостона, что мне не дали шанс занять деньги, потому что он у меня был». Но сделал ли банк тот анализ, в котором он нуждался? Сделали ли они обещанное, чтобы следить за своими деньгами? Нет. Банк больше был заинтересован в маркетинге малых предпринимателей и том, чтобы сделать их частью своего портфеля, чем в том, чтобы действительно помочь. Они не проверяли дебиторскую задолженность, не просили отчет о движении денежных средств. Хорошая работа банка подразумевает систему сдержек и противовесов, но этого не было. Конечно, кроме всего прочего, обязанность Эрла — знать потребности своей компании в наличных средствах и их обеспечивать.

Поскольку отчитываться было не нужно, Эрл начал неумеренные траты на личные нужды. Он не был эгоистом, ему просто не приходило в голову, что он разрушает свой бизнес во второй раз. Он признает, что это произошло по глупости. «Я не стыжусь того, что сделал, — говорит он, — но допускать такие ошибки в сорок восемь лет — это серьезно».

Первое, что он предпринял, — это увеличил свою зарплату с 90 000 до 140 000 долларов в год. «Я знал, что бизнес позволяет, — объясняет он, — потому что у нас были деньги». Однако они были, потому что банк одобрил кредит на четверть миллиона долларов и кредитную линию. Дополнительные средства замаскировали реальную финансовую

ситуацию. Деньги были, но откуда они брались? Он не стал задумываться. Он достаточно долго страдал, и деньги были компенсацией. Он купил новый дом. Затем подарил жене машину Jaguar, которая стоила компании 1049 долларов в месяц. «Она ездила на Chevrolet, — говорит он, — но она была членом правления, поэтому мы подарили ей машину». Вскоре идея с новым автомобилем стала одним из многих решений, о которых ему пришлось пожалеть.

«Теперь я понимаю, что поступал неправильно, — произносит Эрл задумчиво. — Я должен был сократить личные расходы. На самом деле я высасывал деньги из бизнеса. У меня в шкафу лежит 200 свитеров для гольфа, хотя за последние двадцать пять лет я надевал не более двадцати. У меня двадцать пять костюмов, и я мог в течение месяца ежедневно надевать новый, но зачем? Мы привыкли устраивать себе необычные отпуска. Вместо того чтобы поехать в Disney World*, мы на три недели летели первым классом на Гавайи. Затем разворачивались и на две недели ехали на Бермуды. Я много работал, с шести утра до десяти вечера, поэтому чувствовал необходимость вознаграждать себя и свою семью. Но лучше бы я купил загородный дом или вложил доходы в паевые инвестиционные фонды. Я не понимал, что деньги могут перестать поступать».

Тем не менее это произошло. Если бы Эрл потратил время на изучение отчета о прибыли и убытках своей компании, он мог бы уловить признаки приближающейся катастрофы. К сожалению, это его не интересовало.

«Большинство предпринимателей становится владельцами компаний, чтобы иметь возможность делать то, что не могли бы делать на обычную зарплату, — объясняет он. — Не считаю, что это неправильно, но только если вы финансово ответственный человек. Этому должен научиться каждый, хотя ни в школе, ни в магистратуре такой дисциплины нет. Вас учат управлять своими деньгами, но не учат ответственности. Мне нравилось хорошо жить и наслаждаться жизнью, и это стало причиной падения».

Несмотря на то что экстравагантность Эрла вытягивала деньги компании, это было трудно заметить, потому что компания быстро расширялась. Быстрый рост также способствовал гибели. «Банк предупредил

* «Всемирный центр отдыха Уолта Диснея» — самый большой в мире и самый посещаемый центр развлечений. *Прим. пер.*

нас, что мы растем слишком быстро, — говорит Эрл. — Но предпринимателю трудно понять, что темы роста слишком высоки, когда прибыль поступает, а это все, что требуется». Скоро Эрлу пришлось осознать: это далеко *не все*, что требовалось. Управлять бизнесом сложно, даже когда вы в нем работаете, а когда перелетаете с курорта на курорт, то почти невозможно. Аналогично, если вы обладаете недостаточным оборотным капиталом. Счета, которые когда-то сразу оплачивались, теперь задерживались на тридцать-сорок дней. Ложная уверенность Эрла и стремление к быстрому росту компании и тяжелой работе, за которую он вознаграждал себя хорошей жизнью, не позволили вовремя что-нибудь предпринять.

А потом произошел крах. Начались самые тяжелые дни в жизни Эрла. «Несколько месяцев мы страдали от потерь, — вспоминает Эрл, и в его голосе все еще слышна боль, — и, когда я не смог достаточно быстро их восполнить, наш денежный поток быстро иссяк. Расходы высасывали все, что мы имели. Финансирование оказалось недостаточным. Даже не трать я так много денег на себя, нам не хватало бы 400 000–500 000 долларов. А когда бизнес упал, у нас не осталось денег, чтобы выдержать шторм».

В то время, когда он нуждался в деньгах больше всего, специалист по кредиту уже работал в другом месте. Еще хуже, что его банк поглотил более крупный, и никто из прежнего руководства не мог за него вступить. Первым признаком крушения стал отзыв банком всех кредитов. «На тот момент мы были правонарушителями уже более девяноста дней, — говорит он. — Малые предприятия перестали быть приоритетом, и новый банк не был заинтересован в том, чтобы с нами работать. Они буквально за одну ночь выдернули у нас 500 000 долларов. Наш недельный оборот по счетам составлял 130 000 долларов, но денег не было».

Все вернулось на круги своя, хотя на этот раз обстоятельства сложились еще хуже. Банк заставил его объявить себя банкротом. Двадцатилетний брак закончился разводом. «Не могу описать свою боль и ужас, — говорит он печально. — Я обнаружил: даже если вы активный член общества и проводите время с наиболее известными SEO в городе, то через пять минут они забывают, кто вы такой. Они перестают считать вас серьезным игроком и больше не имеют с вами дела. Они оставляют вас умирать».

Он делает паузу, а затем продолжает: «У меня никогда не было намерения сделать больно жене, семье, себе или компании. Я никогда не планировал уничтожить свою кредитную историю, потому что это было для меня очень важно. Как смириться с фактом, что жадность довела меня до беды? Как объяснить, что когда-то чистая стоимость активов моей компании составляла около 3 млн долларов, а теперь лишь 60 000 долларов? Я высасывал деньги из своего бизнеса. Ответственные люди так не поступают».

И все же Эрл инстинктивно чувствовал, что он неплохой человек. «Иногда я задаю слишком много вопросов, — говорит он. — Я хороший и порядочный. Я совершал ошибки, много ошибок. И несу за них ответственность. У меня нет оправдания, я должен был лучше подготовиться. Я могу сказать, что я ребенок из гетто и мои родители никогда не учили меня управлять деньгами, но это *моя* обязанность. Я пренебрег бизнесом и заплатил за это огромную цену. Это трагедия, но я давным-давно отказался оправдываться. Я перестал себя жалеть и перестал корить себя за то, что невозможно исправить».

В разгар потрясений он решил, что единственный способ спасти бизнес, спасти себя — предпринять еще одну попытку. «Мне удалось сохранить хорошие отношения со своими клиентами, и я решил с ними встретиться. Я заявил, что у них нет причин оставаться с моей компанией, ведь мы обанкротились. Но я спросил их, не согласятся ли они остаться, если я полностью реорганизирую бизнес. Восемьдесят пять процентов ответили: “Эрл, ты отличный парень, и, куда бы ты ни пошел, мы с тобой”. Тем не менее они ожидали лучшего обслуживания, лучшей цены и хотели, чтобы на первом месте стояли их потребности, а не мои».

Эрл принял вызов, хотя не располагал средствами, чтобы заплатить сотрудникам, в том числе временным, которых он нанял для клиентов. Его единственным выбором был факторинг*. При этом фактор (факторинговая компания или банк) финансирует бизнес-счета, но, как правило, за большие проценты. Эрл устроил так, чтобы фактор выкупил долг Staffing Solutions и выплатил компании дисконтированную стоимость каждого приходного счета. Эрл мог использовать эти деньги, чтобы выплачивать зарплату и выполнять другие обязательства.

* Факторинг — комплекс услуг для производителей и поставщиков, ведущих торговую деятельность на условиях отсрочки платежа. *Прим. ред.*

Возможно, это не было лучшим решением, но банкротство не оставляло выбора. «Теперь наши дела идут в гору, — считает Эрл, которого опыт сделал мудрее. — Наша выручка достигла почти 3 млн долларов, и мы рентабельны, но до сих пор факторизированы. За вычетом расходов и налогов у нас остается 3%, что не так хорошо, как хотелось бы, но мы постепенно выходим из трудного положения. Нам повезло: редко кому удается начать во второй и третий раз. Если бы не мои ошибки, компания оказалась бы в пять или шесть раз больше. Несмотря ни на что мне повезло: я продвинулся так далеко за столь короткое время. Теперь у меня снова есть шанс себя проявить. На этот раз все будет намного лучше, потому что этот урок я выучил».

Эрл говорит, что в качестве части своей программы восстановления взял на себя обязательство научиться дисциплине. «У меня не было дисциплины ни в первый, ни во второй раз, — объясняет он, — так что теперь каждые шесть месяцев я беру на себя новое обязательство. Но больше всего меня радует, что, глядя на отчет о движении денежных средств, я по-настоящему хорошо его понимаю. Теперь я думаю: да, прибыль велика, но какую часть составляют будущие расходы? Если мы сделаем шаг, то как это повлияет на компанию через шесть месяцев или через год? Я больше планирую на бумаге и больше обдумываю, перед тем как предложить новую идею. Я вынимаю желтый блокнот и заранее прикидываю все плюсы и минусы. Вместо того чтобы бросаться и покупать новый компьютер или новое программное обеспечение, я прикидываю, какую пользу они принесут, а уж затем принимаю решение о покупке. Я поступил на базовый курс бухгалтерского учета и собираюсь научиться финансированию. Это может занять три или четыре года, и это очень тяжело — работать весь день, а вечером идти в колледж, но я твердо решил разобраться. Я не хочу снова оказаться неподготовленным».

Параллельно Эрл делится своим опытом с другими предпринимателями. В 1998 году бостонское отделение Working Capital — организации по микрокредитованию, цель которой в том, чтобы оживить бедные общины, — ввело его в совет директоров. Сначала ему показалось это странным, и он сказал, что его кандидатура не подходит. В конце концов, он недавно объявил себя банкротом.

«Я не ваш человек, — заявил он. — У меня нет времени, да я вам и не нужен».

Но оказалось наоборот. «Мне сказали, что благодаря моей стойкости меня рекомендовали несколько банков, — вспоминает он. — Еще было отмечено: “Вы преодолеете трудности, и у вас есть уникальные знания, которыми вы можете поделиться”. Мне потребовалось около восьми месяцев, чтобы прийти туда, а затем я стал наставником молодого человека, которому помогаю спастись от тех же проблем, с которыми когда-то столкнулся сам. Наставничество стало для меня исцелением. Похоже, что я действительно могу помогать».

Что он говорит новым предпринимателям? «Что они должны узнать всё о своей отрасли и нанять хорошего бухгалтера. Того, кому смогут доверять, с кем смогут поговорить, кто вовремя заметит предупреждающие сигналы и не побоится о них сказать. Я советую им составлять бюджет, устанавливать контрольные точки и не нарушать их. Я говорю, чтобы они жили по средствам. Я больше никогда не буду тратить более 50% дохода. Я помогаю им понять ценность денег и ответственности перед сотрудниками и клиентами. Я советую им строить отношения со своими банкирами, всегда поступать честно, погашать долги и поддерживать хорошую репутацию».

И да, он говорит им еще одно: следите за тем, чтобы у вас не кончались деньги.

ГЛАВА 15

Ежедневно привлекайте НОВЫХ КЛИЕНТОВ

У Терри Бауерсок талант привлекать новых клиентов к своему розничному комиссионному бизнесу. Она уже построила империю, которая оценивается в 16 млн долларов, и это только начало!

Одна из главных задач успешного бизнеса — постоянно привлекать новых клиентов. Это хорошо знает Тодд Карпентер, агент развития Subway в Небраске и Южной Дакоте. Однажды я был на региональном совещании франчайзи в Денвере, и несколько человек подошли ко мне и посоветовали познакомиться с Тоддом, который в то время владел одной из закусочных Subway. Наконец я спросил: «Что такое с этим парнем? Я с ним встречусь, но почему вы так много о нем говорите?» Оказалось, что Тодд — молодой человек лет двадцати и, когда он открыл свою закусочную в маленьком городке в Западной Небраске, его валовой оборот составлял 2000 долларов в неделю. Это не очень много по стандартам Subway. Удивительно другое: в течение восьми месяцев он увеличил его до 8000 долларов в неделю! Это привлекло внимание и вызвало восхищение многих других франчайзи.

Как ему это удалось? Как сказал бы Тодд, все довольно просто. Он применил следующий подход: знакомство с продуктом — испытание — использование. Тодд работал в своей закусочной во время обеда и каждый день обходил окрестные дома. Большинство людей, владеющих закусочной, не будут ходить по домам и представляться. А Тодд это сделал. «Привет, я Тодд Карпентер. У меня есть закусочная Subway на Мейн-стрит», — говорил он людям, открывавшим дверь. Проверая

знакомство с продуктом, он спрашивал: «Вы когда-нибудь были в моей закусочной?» Если ответ был отрицательным, Тодд продолжал: «Как я уже сказал, я являюсь владельцем и хотел бы пригласить вас к себе на обед». *Это своего рода испытание продукта*. Говоря это, он засовывал руку в карман и вытаскивал купон на бесплатный обед. «Я бываю в ресторане каждый день, — говорил он с улыбкой. — Так что я буду вас ждать». А затем объяснял местоположение ресторана.

Если кто-то говорил: да, они были в закусочной, — Тодд спрашивал: «И как она вам?» Если они говорили, что все понравилось или что-то подобное, Тодд отвечал: «Рад слышать. Я владею и хочу доставлять удовольствие клиентам». После чего лез в другой карман, вытаскивал другой купон и объяснял: «Я бываю в закусочной каждый день, поэтому, пожалуйста, приходите опять, — *использование*. — Я хочу предложить вам этот купон. Вы можете прийти с другом и купить два бутерброда по цене одного. Приходите скорее и не забудьте поздороваться».

В тех редких случаях, когда кто-то говорил, что они уже были и им не понравилось или у них неудачный опыт, Тодд выслушивал их жалобы, а затем говорил: «Мне очень жаль. Пожалуйста, простите меня. Я владею и хотел бы вам дать еще одну попытку». Затем он выдавал купон на бесплатный обед и предлагал прийти еще раз.

Независимо от того, что ему отвечали, Тодд всегда находил повод вручить купон. Обход ближайших улиц требовал ежедневных усилий. И действительно, усилия и дисциплина — самая трудная сторона обретения новых клиентов. Я не назвал бы Тодда «прирожденным продавцом». Это скромный, трудолюбивый и практичный молодой человек. Ему так же трудно ходить по домам, как и большинству людей. Но поскольку он методично представлял свой бизнес тысячам домовладельцев, предлагая попробовать продукцию и приходиться почаще, он привлек множество преданных клиентов и создал базу для успешного развития. Вскоре он открыл дополнительные закусочные и в конце концов стал агентом развития, а это означало, что он будет отвечать за развитие многих закусочных. В итоге Тодд контролировал 159 закусочных Subway на территории, которая включала 80% округов в центральной и западной частях Южной Дакоты и Небраске.

Он потрясающий пример не только для франчайзи Subway, но и для всех, кто пытается построить успешный бизнес. Тодд понял, как важно привлекать клиентов ежедневно, и придумал свой способ делать

это. Когда я путешествую по миру и встречаюсь с франчайзи Subway, время от времени кто-нибудь из них говорит: в этом году мои продажи ниже, чем в прошлом. Как вы думаете почему? Мой стандартный ответ: «Потому что в этом году у вас меньше клиентов». Все просто. Создается вот какое впечатление: мысль о том, что большее количество клиентов обеспечивает больше продаж, а меньшее — меньше, зачастую не приходит в голову предпринимателям. Если вы хотите много продавать, необходимо привлекать новых клиентов и делать так, чтобы они возвращались. Вот почему важно уметь создавать схему: знакомство с продуктом — испытание — использование. И зарабатывать на этом.

Большинство людей согласятся, что в этом подходе нет ничего сложного. Тем не менее на осознание и формулировку я потратил тридцать лет. В один прекрасный день меня осенило: *Так вот как это работает! Сделайте так, чтобы они узнали. Побудите попробовать. И удерживайте, чтобы возвращались.* Это, конечно, не ракетостроение, но еще несколько лет назад я не мог внятно изложить эти принципы. Интуитивно я все понимал, и думаю, что это понимает большинство предпринимателей. Сложность в том, чтобы вычленить отдельные этапы, а затем обучить кого-то еще.

Когда я организовал Subway, я очень мало знал о том, как привлекать клиентов, но быстро разобрался. Однажды, готовя к открытию первую закусочную, я выглянул в окно и понял, что неправильно выбрал место. Находившуюся менее чем в ста метрах от оживленного перекрестка закусочную не было видно с улицы, ведь она прижималась к задней части торгового центра. Как нас смогут найти? Если не увидят закусочную, то как о ней узнают? А если не узнают, то бесполезно ожидать, что придут и попробуют. Тогда я решил, что должен создать информированность, хотя в те времена вряд ли думал такими терминами. Я сделал рекламную листовку с картой, где была отмечена закусочная, напечатал пару сотен копий и в течение нескольких дней перед открытием стоял на перекрестке и раздавал листовки автомобилистам, остановившимся на светофоре.

— В субботу я открываю новую закусочную. Придете? — спрашивал я, вручая листовку через пассажирское окно. Тогда в большинстве машин не было кондиционеров, дело было летом, и окна были открыты.

— Где это?

— Там, — отвечал я, указывая куда-то назад.

Большинство людей отвечали утвердительно. «Конечно, забежим», — говорили они, а я улыбался и шел к следующей машине. Не знаю, какой эффект возымела эта акция, но у меня было ощущение, что все сложится удачно, ведь на меня работало несколько факторов. Во-первых, моя акция была направлена на местный рынок. Почти все, кто останавливался на этом перекрестке, жили поблизости, поэтому им было удобно зайти в мою закусочную, чтобы съесть бутерброд. Во-вторых, я использовал слово «новый». Всем нравится слышать о чем-то новом. В-третьих, я дожидался согласия и обычно его получал. И, наконец, полагаю, что большинству понравилось мое стремление сделать бизнес.

Конечно, я мог бы создать информированность каким-нибудь другим способом — купить рекламный щит, дать серию объявлений в местной газете или на радио. Но не со стартовым капиталом в 1000 долларов! Листовки — это все, что я мог себе позволить. И оказалось, что идея хороша, особенно для закусочной. Думаю, что для местного рынка намного эффективнее, чем СМИ.

В то время я ничего не знал об испытании продукции потребителем, так что не включил купоны в листовки и не предложил специальную цену в день открытия. Однако в некотором смысле листовки автоматически привели к пробной попытке. Позже, поняв, что людям необходим повод зайти и попробовать новую продукцию, мы ввели специальную цену в день открытия. Конечно, мы не устраивали распродажу в момент настоящей годовщины, которая приходилась на оживленные летние месяцы. Мы ждали до февраля, когда из-за холодной погоды количество клиентов традиционно уменьшалось. Кроме того, организовывали специальные акции, предлагая клиентам купить один бутерброд и за несколько центов получить второй. В такие дни мы не делали никакой прибыли, но создавали ажиотаж, приводивший к информированности. Если все проходило хорошо, то есть мы качественно обслуживали посетителей и им нравилась наша продукция, то покупатели возвращались и становились постоянными клиентами.

Хотя никто мне не говорил, я знал, что клиенты ожидают от моего бизнеса четырех вещей. На самом деле их они желают получить от любой закусочной или ресторана:

- 1) хорошая еда,
- 2) чистое помещение,
- 3) качественное обслуживание,
- 4) выгодная цена.

Степень, в которой мы соответствовали этим ожиданиям и превосходили их, приводила к повторным покупкам нашего товара. Это верно для любого бизнеса, хотя в разных случаях ожидания отличаются. Но, как я выяснил, идею легче понять, чем последовательно и квалифицированно воплощать в жизнь. Мы сами делали это ужасно!

В принципе, я понимал, как совершить сделку. Когда приходил клиент, принимал заказ, сразу же делал сэндвич и передавал через прилавок. Важнее всего точность и скорость. Я брал деньги, улыбался, говорил спасибо, и все. Я не задумывался, какие услуги я оказываю. Я знал, что закусочная должна быть чистой, и убирал ее между приходом клиентов и после закрытия. Тогда я считал, что этого достаточно.

Я знал, что сэндвичи должны быть из свежих булочек, но не всегда это выполнял. Клиент мог получить свежую булочку сегодня и не очень — завтра. Часто после закрытия у меня оставались непроданные булочки. В то время они стоили по пять центов за штуку. Поскольку у нас было немного денег и наш первый ресторан мало зарабатывал, нам было важно продавать все запасы и ничего не выбрасывать. Но мы еще не знали, какие факторы влияют на объем продаж, и не могли предугадать, сколько хлеба потребуется. Так что, если в понедельник продаж было мало и мы распродали не весь хлеб, я заворачивал оставшиеся булочки и оставлял их на вторник. Это ухудшало качество хлеба, но тогда я думал, что это неважно. На самом деле это ошибка. Сохранить пять центов — краткосрочная выгода, но так создавались потери в долгосрочной перспективе. Правда, находясь в условиях финансового стресса, нелегко сделать правильный выбор.

Ежедневно привлекать новых клиентов — один из самых важных уроков бизнеса, потому что клиенты — это и есть бизнес. На самом деле ваш единственный актив. Профессор менеджмента Питер Друкер говорит, что у бизнеса только одна цель: создать клиента. Стоимость вашего бизнеса прямо пропорциональна количеству клиентов, которых вы сумеете заинтересовать и сохранить. Самый быстрый способ построить успешный бизнес — не только соответствовать ожиданиям, но и превосходить их. После этого клиенты неоднократно вернуться и потратят больше денег на ваши продукты и услуги. Некоторые станут пользоваться вашими услугами время от времени, другие чаще. И по крайней мере несколько станут вас продвигать. Вы должны создавать как можно больше клиентов этого типа, потому что они становятся естественными промоутерами. Они рекомендуют ваш бизнес

друзьям, и все это без какой-либо навязчивости. Этим людям нравится делиться информацией, им хочется, чтобы друзья подтвердили правильность их суждения.

«Ты уже был в новом ресторане?» — спрашивают они. И если вы отвечаете «нет», говорят: «О, ты должен попробовать. Он действительно хорош». Если вы скажете «да», они спросят, как вам понравилось. Если нет, они уговорят вас сходить еще раз, потому что, наверное, «ты попал в неудачный день, а, как правило, там просто замечательно готовят!» Такого рода клиенты — потрясающие агенты по сбыту, и каждый бизнес должен их создавать. Их энтузиазм и так называемое сарафанное радио увеличивают количество клиентов, а значит, и прибыль!

Ваша цель как владельца бизнеса в том, чтобы привлекать новых клиентов. Принцип «знакомство с продуктом — испытание — использование» срабатывает всегда. Спросите у Тодда Карпентера из Subway. Или у Терри Бауерсок. Она основатель Terri's Consign & Design Furnishings, комиссионного мебельного магазина в Фениксе. Компания возникла в 1979 году, а сегодня имеет бизнес, который оценивается в 16 млн долларов. Терри скажет, что ее успех во многом объясняется умением ежедневно привлекать новых клиентов. Вы поймете, что я имею в виду, из следующего рассказа.

«Я начала свой бизнес, потому что не могла заполнить заявление на работу, — рассказывает Терри Бауерсок, ныне владеющая семьёю видами бизнеса, включая Terri's Consign & Design Furnishings. Среди ее клиентов певец и киноактер Кенни Роджерс, рок-группа Beach Boys, вокалист Элис Купер*, бейсболист Уилли Мейс**, актер и продюсер Хью Даунс, знаменитый ведущий новостей телеканала CBS Уолтер Кронкайт и Джорди Хормел, представляющий семейный бизнес Hormel Meats. Она рассказывала свою историю на шоу Опры***, о ней было написано немало статей, в том числе в журналах Woman's World и National Enquirer, и она получила множество наград, в том числе предпринимательских: звание «Женщина-предприниматель года» (1998), премию

* Американский рок-музыкант, автор песен, один из первых шок-рокеров. *Прим. пер.*

** Бейсболист с мировым именем, удостоился звания самого ценного игрока Национальной лиги. *Прим. пер.*

*** Шоу Опры Уинфри — ток-шоу, которое она вела в течение 25 сезонов. В 2002 г. шоу было включено в список «50 величайших шоу в американской истории, по версии TV Guide». *Прим. пер.*

для женщин-предпринимателей Avon» (1998), титул «Человек года малого бизнеса в Фениксе» (1997), премию за предпринимательство Blue Chip (1996), премию от журнала *Enterprising Women* (1995), награду «Социально ответственный предприниматель года» от журнала *Inc.* (1992 и 1994) и многие другие.

Терри высоко ценит свои награды, даже больше своего потрясающего финансового успеха. «Предприниматели должны знать, что ими движет, — она произносит слова с невероятной скоростью, обычной для этой увлеченной женщины. — Для меня это не финансовый успех. Это слава! Я хотела, чтобы все мои учителя, друзья и семья узнали, что я умная. Долгие годы моей движущей силой и источником решимости было желание это доказать».

Все двенадцать лет учебы в школе Терри объясняли, что она тупица. «Вы помните бессловесных детей, которых сажают перед учительским столом? Я была одной из таких, — говорит она, все еще остро переживая печальный опыт. — Надо мной издевались все время, пока я училась. Меня обижали учителя. Один из них имел обыкновение бить меня по затылку метровой школьной линейкой и говорить, что я глупа, как бильярдный шар. Друзья называли меня чучелом. Когда учителя раздавали контрольные работы, я всегда их прятала, потому что они были исчерканы красными чернилами. Я до сих пор ненавижу красные ручки и не позволяю держать их в своем офисе».

Как и некоторые другие предприниматели, о которых я пишу, Терри страдала дислексией, хотя не знала об этом до окончания школы. «Когда я была школьницей, обучение полностью основывалось на чтении и тестировании. Я не могла с этим справиться и постоянно чувствовала себя глупой. Во время тестирования я сидела и наблюдала за другими. Когда они заканчивали, я тоже делала вид, что заканчиваю, даже если все еще сидела на пятом вопросе. Когда мы должны были читать по очереди, я подсчитывала, сколько передо мной учеников, и перед своей очередью совершала какой-нибудь проступок, чтобы меня выгнали из класса. Я не могла читать. Мне все еще хочется узнать, кто избрал эти школьные конкурсы на знание орфографии, они доставляли мне ужасные мучения! Я могла написать тест только с помощью обмана и помню, как учителя говорили: “Мошенники — плохие люди”».

Позже, обнаружив, что у нее дислексия, Терри спросила у матери, почему та не сказала учителям, что ребенок нуждается в помощи. «Мать ответила, что я хорошо скрывала свою дислексию и это

позволяло мне учиться в нормальной школе. А к тому времени, когда я стала подростком, мама думала, что я ее переросла. Как-то мне удавалось учиться средне. Однажды за что-то очень простое я даже получила неплохую оценку. Я была хитрой и умной, и это позволило мне окончить школу».

Однако она не сумела обмануть свою мать. Лоретта Бауерсок знала: ее дочь-подросток нетрудоспособна. «Она поняла, что единственный способ, которым я могу что-то сделать, — это открыть собственный бизнес, — говорит Терри. — Когда я начала заполнять заявление на работу, моя мать обнаружила, что я не умею читать». Но это не беспокоило Лоретту, потому что по своей сути она была предпринимателем. Она развелась с мужем, когда дочери было восемь лет. «Чтобы выжить, моей матери пришлось придумать себе какое-то занятие, — объясняет Терри. — Она воспользовалась своим умением играть в теннис и стала тренером». Лоретта работала на нескольких курортах в Фениксе и Темпе, и в какой-то момент у нее даже был собственный магазин товаров для игры в теннис.

Учась в старших классах средней школы, Терри начала заниматься мытьем окон. «Мать заплатила 20 долларов, чтобы купить специальный кукурузный крахмал и формулу состава для мытья стекол. Отличный состав! Она купила формулу у уборщицы, которая уезжала из штата. Так что я напечатала визитные карточки и начала стучаться в окрестные двери в поисках работы. У меня было много работы, и я впервые поняла: если я хочу что-то сделать, то у меня получается».

Незадолго до окончания школы, когда Терри понадобились деньги, чтобы обеспечить себе летние каникулы, мать предложила продавать бутерброды гольфистам на близлежащем поле для гольфа. «Каждое утро мы делали замечательные бутерброды, а затем шли на поле для гольфа и продавали их. Бутерброды для игроков в гольф должны быть очень хороши», — утверждает Терри. Первые навыки продаж она получила на площадках ти и гринах*. «Я подвозила свой гольф-кар к четверке игроков, рассказывала анекдот, чтобы они засмеялись, а затем предлагала бутерброды. Это были небольшие деньги, но мы сумели оплатить отпуск».

Однажды Лоретта Бауерсок пришла домой с замечательным известием: она устроила дочь в Closet Emporium, крошечный сувенирный

* Названия площадок на поле для гольфа. Прим. пер.

магазин на курорте в Фениксе. «Вот где я научилась розничной торговле, — говорит Терри, подразумевая, что это далось ей непросто. — Я заказала шнурки для теннисных туфель, разложила их по полочкам, поставила цены и лишь позже поняла, что к цене нужно добавить прибыль!»

Несмотря на свою неопытность, Терри обладала естественной способностью привлекать клиентов. «А это все, что требуется для бизнеса, — говорит она, и на ее приятном лице, обрамленном рыжеватыми волосами, расцветает улыбка. — Без клиентов вы ничего не сможете продать, поэтому я придумала способы привлечь их. Я всегда умела придумывать трюки. Для успеха моего сувенирного магазина большую роль играли продажи конфет и сигарет. Они приносили много денег. Но в один прекрасный день отель поставил возле моего магазина автомат для продажи сигарет. Я начала терять клиентов. Тогда у меня родилась идея. Когда местные бизнесмены или их гости приходили в сувенирный магазин за сигаретами, я говорила: “Я запомню марку сигарет, которые вы курите, и в следующий раз, придя в отель, обратитесь ко мне. Если я назову правильно, то вы купите у меня, а если нет — то в автомате”. Я действительно хорошо запоминала. Я не могла вспомнить имена, но узнавала людей по маркам сигарет. Клиенты охотно включились в игру. Они входили и спрашивали: “Итак, что я курю?” И я всегда вспоминала. Это было началом моего образования в области маркетинга». После четырех лет работы в Closet Emporium ей захотелось чего-то большего, что бы наполняло жизнь. «Мне было двадцать два, и я не планировала оставаться в сувенирном магазине. Если я собиралась доказать, что не глупа, то должна была заниматься чем-то другим, а не маленьким сувенирным магазином».

Однажды на Рождество она поехала навестить отца-офицера в Канзас-Сити, и он познакомил ее с парой своих приятельниц, владелиц комиссионного магазина.

«Мужья предупреждали их: если они и дальше будут скупать серебро и фарфор, то у них начнутся неприятности, но они не могли удержаться, — объясняет Терри. — Поэтому они начали распродавать лишние вещи и собирать деньги на благотворительные цели, а также для себя, чтобы купить еще больше серебра и фарфора!» Ее заинтересовал их бизнес. Из объяснения следовало, что они предлагали присылать ненужную мебель и аксессуары к ним в магазин. Когда вещи продавались, женщины удерживали 50% от продажной стоимости, а 50%

отдавали отправителю. «Это было так просто, — вспоминает Терри, что я решила: “Я тоже так могу”». Женщины согласились ей помочь и обучать ее, пока она жила у отца.

«Мой мозг обработал идею комиссионного магазина, и к полуночи я позвонила маме. Я сказала ей: “Мы будем богатыми!” — а затем объяснила, что планирую сделать. Мать ответила: “Это как ‘Санфорд и сын’*. Придумай что-нибудь другое. Я не хочу продавать старую мебель. Я иду спать, поговорим, когда приедешь”». Но даже мать, которую она любила больше всех на свете, не отговорила Терри. «Мне нужно было, чтобы маме понравилась идея, — вспоминает она. — Поэтому я нарисовала бизнес-план мелкими и цветными карандашами. Я представила себе здание и начертила план. Я знала, что оно должно понравиться моей маме, поэтому нарисовала камин, а также стойку и кассовый аппарат».

Вернувшись в Феникс после Рождества, Терри пыталась заинтересовать мать, но не сумела даже за несколько месяцев. «Она не отказывалась окончательно, но ее нужно было убедить». Терри вскочила на свой мотоцикл и поехала искать подходящее место, чтобы открыть Terri’s Consign & Design Furnishings. Свой идеал она нашла в Темпе. Здание напоминало дом, и его можно было арендовать. Так как она не могла читать, то лишь сделала вид, что прочла договор аренды. Она вспоминает, как про себя прикидывала: сколько времени это заняло бы у нормального человека? Когда время истекло, она понимающе кивнула, схватила ручку и подписала. Затем заняла 2000 долларов у бабушки, чтобы заплатить арендную плату за первый месяц и добавить немного декора в магазин.

Первую партию мебели она взяла из дома матери. «Я взяла мебель из своей спальни и из гостиной, расставила ее, открыла двери, и люди пошли. Сначала они спрашивали: “Что все это значит?” Со своим обычным энтузиазмом я рассказала им о своем бизнесе и предложила прислать старую мебель: “Сначала я ее продам, а потом отдам чек”». Через день или два после открытия в магазине появилась женщина. Ей приглянулось зеркало из спальни Терри, которое висело у нее с детства.

«Покупаете?» — быстро отреагировала Терри. Она схватила маленький ящик для денег, в котором держала квитанции о продаже, и записала заказ.

* Американский комедийный сериал 1972–1977 гг. Прим. ред.

«Женщина напомнила, чтобы я не забыла о налоге с продажи, — вспоминает Терри. — Цена была 35 долларов. К счастью, у меня была маленькая пластиковая карточка, на которой было написано, сколько составляет налог с продажи, потому что я не смогла бы рассчитать его сама. Я была так возбуждена. Женщина спросила: “Это твоя первая продажа?” Я подтвердила. Тогда она подписала долларовую бумажку и повесила ее на стену».

Поскольку Терри перевезла из дома матери свою спальню, то теперь, если она хотела продолжить спать на кровати, у нее оставался единственный выход — спать в задней комнате магазина. «Я не могла позволить себе жить в другом месте, — объясняет она. — Но это была плохая идея, поскольку я работала слишком подолгу. Бывало, люди приезжали после закрытия, и я не хотела им отказывать». Но жизнь в магазине имела и некоторые преимущества. Однажды Терри испекла хлеб. Его аромат привлек покупателей. В другой раз утром она испекла булочки с корицей, что тоже очень понравилось клиентам. После этого она стала часто печь. Каждый вечер она готовила в магазине ужин, что еще усиливало впечатление дома. «Это был мой дом, — говорит она, — а клиенты стали чувствовать себя моими гостями. Это заставляло их возвращаться. Одна из счастливых черт этого бизнеса — то, что вам в руки всегда попадает что-то новое. Это как поиск сокровищ. К нам клиенты часто заходили или чтобы посмотреть на наши новые приобретения, или чтобы продать вещи. Они рассказывали о нас друзьям. Эта энергия заразительна и помогает строить бизнес».

Она была увлечена, и поиски старой мебели не составляли трудности. «Я говорила всем, чтобы привозили свою мебель. Наткнувшись на гаражную распродажу*, предлагала привезти мне остатки. Мы вели объявления на дома состоятельных людей, предлагая владельцам прислать нам свои “немного использованные вещи”. В этом мне помогла бабушка».

Терри обнаружила, что это тяжелая работа. Часто она забирала мебель утром, продавала в течение дня и доставляла ночью. «Через несколько месяцев, — делится она, — я поняла, что не могу больше одна. Мне нужна помощь, поэтому я снова начала уговаривать маму. Я сказал ей: “Мама, из-за преподавания тенниса у тебя будет рак кожи. Ты все

* В небольших городках, где соседи знакомы, регулярно устраиваются распродажи вещей, скопившихся в гаражах. *Прим. ред.*

время на солнце. У тебя стала очень темная кожа, а это плохо, ты должна заняться со мной мебелью”. Так я ее уговорила. Вскоре после этого мы должны были доставить раскладной диван на третий этаж жилого комплекса. После того как мы поднялись по лестнице, мама посмотрела на меня и сказала: “Я бы предпочла рак кожи!”»

Лоретта Бауерсок сделала склад стильным. «Моя мать умеет украшать, — объясняет Терри. — Это ее естественная способность. Она из тех, кто красиво одевается, чтобы дойти до почтового ящика и забрать газеты. Я думаю, в прошлой жизни она была королевой. Наш дом всегда выглядел великолепно, и мама умела сочетать вещи так, чтобы они *выглядели*. Она не просто надевает платье, она добавляет шарфик или другую деталь. И, по ее словам, она делает это *чисто*».

Для дочери качество мебели не играло существенной роли («у меня просто магазин подержанных вещей»), а Лоретта настаивала на фирменной мебели и аксессуарах. «Я не хочу выглядеть как “Санфорд и сын”, — неоднократно повторяла она дочери. — Мы комиссионный магазин, куда сдают мебель богатые люди». Позже, когда для продвижения бизнеса Терри начала использовать телевизионную рекламу, она говорила: «Можете доверять моей маме. Она проверила и убедилась: вам это подходит».

Их бизнес начинался медленно, за первый месяц удалось заработать всего 4000 долларов. Но цифры быстро росли, особенно после создания маркетингового плана. «Это стало началом моего успеха, — объясняет Терри, рассказывая о своих идеях по поводу рекламы. — Наш магазин находился на оживленной улице, и я понимала, что мне требуется замедлить это движение. Чтобы привлечь внимание к магазину, я вынесла часть мебели на улицу. Однако основную роль сыграл манекен, который дала мне мать. Я нарядила манекен в теннисную юбку и поставила среди мебели так, чтобы он выглядел как леди в гостиной. Проезжавшие грузовики сигналили, а люди, находившиеся в них, махали руками».

Как назло, однажды проезжающий грузовик врезался в манекен и сломал ему обе руки. Вместо того чтобы жалеть себя и расстраиваться, Терри сразу увидела возможность. Она позвонила в редакцию местной газеты и закричала в трубку: «С манекеном случилась авария. Приходите прямо сейчас!» Пришел репортер. «Я так кричала, — объясняет Терри, смеясь, — что репортер бросился смотреть, что случилось. Я использовала все, что могла. Репортер засмеялся и написал статью

для местной газеты. Текст сопровождался фотографией безрукого манекена. Подпись гласила: «Манекен не продается, и для него уже заказаны новые руки». Статья действительно помогла мне привлечь клиентов. Я не знаю, откуда у меня способности к маркетингу. Но когда Бог забирает один дар (она имеет в виду дислексию), то дает другой. У меня это получилось естественно. Я рассказала историю и правильно сделала. Я откуда-то знала, что нужно позвонить и рассказать о происшествии с манекеном».

Но когда бизнес начал складываться, Терри столкнулась с первой серьезной проблемой. То, что она не читала договор аренды, оказалось большой ошибкой. Возник вопрос о законности действий субарендатора. «Я платила ему арендную плату, а он не платил хозяину, поэтому меня неожиданно выселили!» Это был тяжелый момент. Она начала сомневаться в себе и своих способностях. «Я думала: *“Боже, я глупая! Как я могла это сделать?”*» Однажды вечером она отправилась спать, полагая, что ее бизнес закончен. Но когда она проснулась, все изменилось.

«Я решила: если я брошу бизнес, то магазина больше не будет. Вот тогда я действительно поняла, что слишком сильно ценю свой бизнес, чтобы отказываться от него».

В поисках нового места, надеясь больше не переезжать, Терри смело арендовала на складе свыше 500 квадратных метров, что более чем в три раза превышало площадь прошлого магазина. «Мама перепугалась. Она хотела взять вполтину меньше, но я заверила ее, что мы вырастем. Прошло двадцать лет, и мы все еще здесь!» Единственное, что не нравилось Терри на новом месте, — это расположение. Ее магазин соседствовал с Costco*, и это плюс, но находился вдали от оживленных путей. Терри думала, как создать рекламу для нового магазина. Тогда она решила побольше узнать о разводах в штате Аризона. Ага, самый высокий уровень в стране!

«Моя мама была разведенной, — говорит она, — поэтому я позвонила в газету и рассказала свою историю — мать и дочь в бизнесе. В мебельной отрасли преимущественно работают мужчины и их сыновья, поэтому наша ситуация оказалась уникальной. О нас написали, а затем статья появилась еще в нескольких СМИ. Однажды в воскресенье наша история вышла в местной газете, и на следующий день в наш магазин

* Крупнейшая в мире сеть складов самообслуживания клубного типа и пятое по величине продаж розничное торговое предприятие в США. *Прим. пер.*

пришло 700 человек! Невероятно. Люди были везде. Нам даже негде было продавать!»

Особенно часто в Terri's Consign & Design Furnishings обращались женщины. «Женский магазин мебели, — объясняет Терри, — женщины присылали нам вещи на продажу. Они даже помогали нам украсить магазин и все делились рассказами о себе и своих семьях. Все считали, что я милая. “Такая хорошая дочка у мамы”, — говорили мне и щипали за щечку». Терри это очень нравилось. В конце концов, она оказалась не такой уж глупой.

Лучшее ждало впереди! Используя привлекательность отношений мать-дочь и всегда творчески относясь к своему бизнесу, Терри решила рекламировать магазин по телевидению. «Я позвонила в телецентр, и там сказали, что рекламный ролик обойдется в 3000 долларов. У меня не было таких денег, поэтому я начала экономить. Мама была против. Но я знала, что это правильный выбор. Все в бизнесе используют тематические объявления, а я хотела сделать *по-другому*. Я хотела использовать телевидение. Я продолжала экономить и когда наконец набрала нужную сумму, то как-то вечером позвонила маме и сказала: “Меня не волнует, какую прическу и макияж ты сделаешь. Завтра к нам приходит телевизионная группа снимать рекламу. Будь готова”. Она взбесилась, но пережила».

В рекламном ролике засняли, как Лоретта очищает мебель перьевой метелкой. В перерывах между дублями она ворчала на дочь: «Все подумают, что у нас грязно». Ее жалоба не была услышана. Ближе к концу рекламного ролика один из операторов предложил Лоретте передать перьевую метелку дочери. Когда она это сделала, Терри инстинктивно улыбнулась и сказала: «Спасибо, мама». Этот момент стал их торговой маркой. «После того как начали показывать нашу рекламу, — объясняет Терри, — все начали говорить: “Спасибо, мама”». За два месяца бизнес увеличился вдвое. В Terri's Consign & Design Furnishings приходили самые разные люди. От бедных и среднего класса до богатых. Все приезжали купить или продать. Как правило, никто не оставался разочарованным. Независимо от того, нужен ли был один предмет или обстановка для целого дома, у Терри находили всё.

Однажды вечером, около 18:30, когда Терри только что закрыла магазин, к двери подошли двое мужчин и молодая женщина. «Вы не возражаете, если мы что-нибудь купим?» — спросил один из них, представившийся как Вик Цезарь.

«Девушка выглядела лет на девятнадцать, — вспоминает Терри, — а мужчины постарше. Один вообще ничего не говорил. У него были длинные седые волосы, и он выглядел так, словно нуждался в деньгах. Я пригласила их войти, и Вик сказал: “Вы не пожалеете”. Я показала им мебель, и за полтора часа они купили на 25 000 долларов! Вик дал мне чек. Я думала, следует ли позвонить в банк, чтобы проверить, но, должно быть, он читал мои мысли, потому что сказал: “Посмотрите имя на чеке”. Там было написано: “Джорди Хормел”. “Наследник Hormel Meats”, — объяснил Вик. Этого мне было достаточно».

Когда троица уезжала, Терри осмелилась спросить: почему они, богатые люди, делают покупки в ее магазине? Хормел приподнял люстру и спросил: «Сколько будет стоить новая?» Терри ответила: «4000 долларов».

— За сколько вы ее продаете? — продолжил он.

— За 200 долларов.

— Теперь понятно, почему я покупаю у вас?

Хормел стал частым посетителем в Terri's Consign & Design Furnishings. «Мы подружились. Я помогла ему обставить особняк площадью более 5000 квадратных метров. Я умела находить необычные вещи, которые он считал классными. Однажды он пришел в поисках кровати. У него была спальня площадью почти в 300 квадратных метров. Он сказал, что нужна хорошая кровать. Я спросила его, как он собирается проверять. “Обычно я на них прыгаю”, — объяснил он. И мы стали прыгать на кроватях, пока он не нашел ту, которая понравилась. Он эксцентричный парень, и с ним действительно очень весело».

Терри продолжала делать рекламу, а клиенты — приходить в ее магазин. «Умная часть меня сказала, что я должна быть на глазах. Я пользовалась каждым удобным случаем, особенно чтобы попасть на телевидение. Когда Барбара Буш начала говорить о грамотности, я решила перестать скрывать свою дислексию. Я не хотела огласки, но для рекламы была готова пойти на это». Когда стало известно, что женщина из яркой рекламы комиссионного магазина страдает от дислексии, Терри была номинирована на премию Blue Chip для людей, которые преуспели в бизнесе, несмотря на инвалидность. Конечно, это привело к новому всплеску внимания СМИ — и клиентов.

Через пару лет Terri's Consign & Design Furnishings потребовались дополнительные 500 квадратных метров, а немного позже еще 500. «Наш ежемесячный оборот превышал 90 000 долларов, — вспоминает

Терри, — но предстояло еще много работы. Однажды мама решила, что с нее достаточно. “Я поднимала, я таскала, но теперь хватит”, — сказала она. Мама была типичной женщиной и считала, что такую работу должны делать мужчины. У нее было много страхов по поводу бизнеса, поэтому она решила выйти. Аризонский бум недвижимости был в разгаре, и она хотела заработать. К этому времени у нас были многочисленные сотрудники, поэтому я поддержала решение мамы. Для нее это был правильный шаг».

Он также оказался хорошим шагом для Терри. «Мне не хватало мамы рядом, но я решила двигаться дальше, — говорит она. — Я открыла второй и третий магазины, а потом поняла, что хочу развить сеть по всей стране». Затем она решила продавать франшизы, наняла консультанта по франчайзингу. «Он пообещал, что обо всем позаботится, а я сделаю большие деньги и куплю дом, — говорит она. — Не вдаваясь в подробности, могу сказать, что он получил 80 000 долларов, а я узнала, как пишется слово “франшиза”!»

Позже Терри наняла нескольких консультантов с хорошей репутацией и в 1996 году начала франчайзинг своего бизнеса. С тех пор она открыла пятнадцать магазинов Terri's Consign & Design Furnishings, в том числе в Лас-Вегасе, Тусоне, Сан-Диего и Денвере. В дополнение к магазинам в Аризоне компания Терри владеет магазинами в Атланта. К 1997 году Терри построила корпорацию, которая оценивается в 16 млн долларов, не вложив в нее ни цента, помимо первоначальных 2000 долларов. «И все это делает девушка без компьютера на столе», — говорит она задиристо. Франчайзинг, как и другие новые бизнес-разработки, потребовал, чтобы она взяла кредиты, которые банк был рад ей дать.

«Впервые я поняла, чего добилась, — подытоживает она, — когда у меня появилась отдельная столовая — комната, не имеющая другого назначения, кроме того, чтобы там обедать. Во второй раз я это поняла, когда банк пригласил меня на обед, просто чтобы поесть!»

Двадцать лет жизни на виду и телевизионная реклама сделали Терри знаменитостью. Она добилась славы, которой так долго желала. Ее все знают, в том числе бывшие учителя и одноклассники, которые ее дразнили. «Но как-то случилось, — говорит она, — что теперь это не имеет для меня значения. Я всегда мечтала приехать на встречу своего класса в лимузине. Но ко времени двадцатилетия окончания школы лимузин стал мне не нужен. Я пошла на встречу, потому что хотела, чтобы все

знали: я добилась успеха. Горечь прошла. Я знаю, что со мной *все в порядке*, и одно это — большой подарок».

Терри потребовалось много лет, чтобы понять: она умная. «Я никогда не посылаю рождественские открытки, — говорит она. — За десять лет я прочла только одну книгу. У меня заняло два с половиной дня чтение моего же проспекта с предложением франшиз. Из этого вы можете сделать вывод, что я все еще борюсь с чтением и письмом. Я легко говорю, но ручка в руке ставит блок, который я все еще не в силах преодолеть».

Конечно, это не имеет значения. Пока она может привлекать клиентов — *а она может*, — продажи продолжают расти. И это доказывает, что она умная женщина.

ГЛАВА 16

Будьте настойчивы: никогда не сдавайтесь

Когда у Синтии Уэйк был не дом, а лачуга, люди советовали ей пойти работать и отказаться от своего малого бизнеса. Синтия не послушалась. Она не бросила свое дело, и сегодня она предприниматель.

Пожалуй, самое важное для достижения успеха качество — это стойкость. В бизнесе вы ежедневно сталкиваетесь с проблемами. Планы рушатся, эксперимент проваливается, и все это в самый неподходящий момент. Вы можете бросить бизнес, и что получите взамен? Настойчивость — одно из главных качеств Томаса Эдисона. Чтобы изобрести электрическую лампочку, он провел 1000 неудачных экспериментов. Но представьте, какой была бы наша жизнь, если бы Эдисон отказался от этой идеи после девятнадцатого или девяностого раза?

Авраам Линкольн тоже был настойчив. Прежде чем стать шестнадцатым президентом Соединенных Штатов, он восемь раз потерпел поражение, когда баллотировался на государственные должности, в том числе при четырех попытках завоевать место в Конгрессе и при одной попытке стать вице-президентом. Линкольн дважды терпел неудачи в бизнесе. Но после каждой неудачи пробовал еще раз, пока не выиграл самую важную политическую ставку своей жизни — президентскую гонку 1860 года.

Я уверен, что вы поняли. Никогда не сдавайтесь: пока вы не бросите, ваше поражение никогда не будет полным. Начиная свой бизнес, вы строите планы и ставите цели. Однако независимо от того, кто вы,

сколько у вас денег и какой бизнес вы начинаете, перед вами непрерывно будут появляться препятствия. Что действительно важно, так это то, готовы ли вы их преодолевать. Финансовый кризис, недовольный сотрудник, снижение продаж, конкуренты, проблема в отделе производства... или что угодно еще. Вы каждый день можете ожидать сложностей. Они могут быть большими и маленькими. Любая может вызвать уныние, подавленность и, если вы позволите, заставит бросить бизнес. Но до тех пор вы все еще сами контролируете свою судьбу. Может случиться, что выбранный вами способ не сработает и вы потеряете год или два. Не исключено, что для достижения цели понадобится второй, третий или тридцатый план. Но пока вы настойчивы и отказываетесь сдаваться, у вас есть шанс.

Люди, которые видят Subway сегодня, обычно считают: «Это такая большая компания. Не может быть, чтобы у них было много проблем». Но мы не всегда были большими, в первые годы расширение шло медленно. Люди удивляются, узнав, что нам потребовалось десять лет, чтобы открыть первые двадцать пять закусочных, двадцать два года, чтобы открыть первую тысячу точек, и только после этого, к 1987 году, мы начали открывать по 1000 закусочных в год. И при этом мы сталкиваемся с трудностями каждую неделю, и так будет всегда, пока существует компания. Проблемы есть в каждом деле.

Вы уже знаете историю, как мы решили продолжить бизнес, когда первая закусочная потерпела неудачу. Позже, в конце 1980-х, когда мы открывались в Австралии, у нас появилась проблема. В течение нескольких лет мы пытались открыться на этом рынке, где уже закрепился американский фастфуд. Мы набрали замечательных франчайзи, открыли несколько потрясающих закусочных и упорно трудились над базой клиентов, но, как и в наши первые дни в США, не могли добиться прогресса. Иногда продажи даже снижались. Мы легко могли отказаться от рынка, расположенного так далеко от штаб-квартиры, но к тому времени в нас укоренилась мысль: невозможно преуспеть, если бросать проект на полпути, даже если он не пошел с первого раза. После восьми лет напряженной работы мы открыли всего двадцать пять закусочных, и это во всей Австралии! К счастью, позже темпы ускорились. По состоянию на 2012 год мы быстро расширяемся: на нашем счету уже более 1300 закусочных Subway в этой стране и тысячи довольных клиентов, а также пул преданных франчайзи, благодарных за то, что мы их не бросили.

Эта книга содержит рассказы предпринимателей, многие из них попадали в тяжелые ситуации и были близки к тому, чтобы сдаться. Но все они выстояли, и их настойчивость была вознаграждена. Вместо того чтобы посвятить эту главу кому-нибудь из создателей большого бизнеса, я хотел бы поделиться историей упорной предпринимательницы, которая добилась успеха по-своему. Она живет в Атланте и все еще работает над достижением своих целей. Частный предприниматель в течение почти двадцати лет, она никогда не зарабатывала много денег, тем не менее отказалась сдаваться. Ее бизнес — это продажа чулочно-носочных изделий на дому. К 2000 году она собиралась зарабатывать около 30 000 долларов и уверена, что когда-нибудь ее бизнес даст миллионы. Но что важнее, она испытывает удовлетворение и ценит достоинство и самоуважение, которое бизнес дает ей и ее семье.

Она считает, что создает нечто более ценное, чем деньги, и является примером для женщин, которые, как и она, хотят быть одновременно и домохозяйками, и предпринимателями. В будущем она собирается создать национальную сеть независимых продавцов, наподобие Mary Kay Cosmetics и Amway. На ее долю выпали тяжелые испытания, многих они бы могли сломить, но не ее. Ни острая нехватка денег, ни советы друзей и родственников не заставили ее отказаться от бизнеса. Сама она считает, что в ней нет ничего исключительного. Она продавец. Она жена и мать. Она готовит и убирает. Каждое воскресенье она ходит с семьей в церковь и одновременно является предпринимателем. У нее есть одно важное качество: *она не верит, что стоит бросать*. Вот ее история.

Для большинства дальних знакомых Синтия Уэйк — деловой человек. На совещании или на репетиции церковного хора она старается не терять ни минуты. Однажды во время предпасхальной репетиции она уговаривала членов хора: «Давайте работать, мы должны выучить пять песен за два часа, а никто их не знает. Хватит болтовни, пора заниматься делом».

Серьезный характер сложился потому, что в течение почти двадцати лет после окончания школы она работала сама на себя. Большую часть времени коммивояжером, в одиночку развозя заказы. А еще у нее есть призвание. Она ставит себе цели и слышит тиканье часов. «Я планирую создать собственную торговую сеть с представителями по всей стране, — объясняет она. — Мой бизнес позволит женщинам работать

и продавать продукты, которые им нравятся. Они смогут работать полный или неполный рабочий день, а это важно, потому что работа не должна стоять на первом месте — на первом месте семья. Я строю этот бизнес, потому что он нужен мне и моей семье». В этом смысле Синтия Уэйк делает большое дело!

Женщина, произнесшая эти слова, не может быть черствой. При близком знакомстве Синтия кажется веселой, как Мэри Поппинс. «Когда я работаю, я работаю, — говорит она решительно. — А когда работа закончена, я становлюсь хозяйкой, женой и матерью. Я готовлю ужин, смотрю телевизор, сижу и разговариваю со своей семьей о прошедшем дне. Мы вместе идем в боулинг, играем в волейбол и теннис. Каждый год мы ездим в отпуск, на море или в круиз, и в это время я не думаю не только о бизнесе, но и о том, сколько денег мы тратим, хотя обычно мы очень тщательно планируем свои траты».

Однако так бывает не всегда — нередко серьезная сторона характера берет верх. «Если кто-то хочет играть, когда я думаю о деле, — говорит она, — то я останусь сосредоточенной на деле». Она говорит, что на заседаниях комитета в церкви она многих раздражает, потому что всегда говорит как бизнесмен. Например, церковь Синтии продает аудиозаписи проповедей, и Синтия считает, что каждую продажу надо отслеживать. Во время одной из встреч несколько членов комитета выразили ей недовольство: «Почему вы так думаете? Какая вам разница, что мы продаем или как мы тратим деньги?» Она объяснила, что церковный бизнес не менее серьезный, чем любой другой: «Делая бизнес, вы делаете бизнес». Даже дома, несмотря на все усилия, она иногда начинает много говорить о работе. Когда это происходит, муж предлагает ей расслабиться. «Я пытаюсь работать с девяти до пяти, как и муж, и развлекаться, когда муж и дети хотят развлекаться». Но это не всегда получается.

Она родилась в бедной крестьянской семье недалеко от Монтгомери. После смерти родителей, когда ей было три года, она жила с бабушкой, а затем ее удочерили супруги, у которых уже было двое детей. Ее новый отец был бизнесменом. Он владел рестораном и баром, где пели группы, привлекавшие толпы клиентов. Больше всего из детства она вспоминает, что, пока бизнес ее отца развивался, они жили хорошо. «Хотя я была подростком, — вспоминает она, — я понимала, что надо идти в бизнес. Я видела, как трудится и добивается успеха отец. Он не обучал меня основам бизнеса, но я знала, что хороший бизнес

оплачивается лучше, чем просто работа. С тех пор я никогда не хотела работать по найму. Единственное, к чему я стремилась, — это собственный бизнес».

Окончив школу, Синтия начала ходить по домам, продавая газеты и книги. Через три года она стала продавать кастрюли, сковородки, посуду и хозяйственные товары. «Это самый трудный тип продаж, которые можно себе представить, — объясняет она. — Не очень весело, но это способ начать свое собственное дело. Мне нравится говорить с людьми и получать за это деньги. Просто и понятно. Ходить по домам трудно, особенно когда перед твоим носом захлопывают дверь, но это позволяло мне не заниматься офисной работой, где я была бы привязана к столу и стулу. Я люблю свободу. Мне нравится работать. Но я работаю не только ради денег. Что бы я ни делала, я хочу, чтобы мне это нравилось. Ходя по домам, я могла зарабатывать от 50 до 100 долларов в день. Для начала это неплохо, хотя мне едва хватало денег, чтобы оплатить счета».

В двадцать один год Синтия вышла замуж за своего школьного друга, и они поселились в Атланте. Несколько лет оба ходили по домам, продавая кастрюли и сковородки. Когда Синтия забеременела, ее продажи взлетели. «Когда люди видят беременную женщину, зарабатывающую себе на жизнь, они становятся не такими грубыми, не так резко захлопывают перед вами дверь и более расположены вступить в разговор. А если они начинали говорить, то я могу продать им набор кастрюль и сковородок. Было здорово быть беременной и делать продажи, но я остановилась на седьмом месяце. Мне стало тяжело ходить, и я не собиралась рисковать здоровьем, своим и ребенка. Вскоре после родов я вновь вышла на работу, но продажи уже не были такими высокими».

Несколько лет спустя Синтия родила второго ребенка. К тому времени ее муж, который учился на чертежника, начал работать в инженерном отделе местной компании. Синтия также отказалась от тяжелой жизни коммивояжера и начала продавать ювелирные изделия и аксессуары на церковных базарах, блошиных рынках и ярмарках здоровья. «Они проводились многими общинами и проходили довольно часто, — объясняет она. — Когда они шли в окрестностях Атланты, я резервировала стол и показывала товар».

Синтия продавала продукцию нескольких поставщиков и зарабатывала до 25% комиссионных с продажи. В конце концов она обнаружила,

что получит больше денег, закупая товар по оптовой цене и перепродавая по розничной.

«Сначала я много платила поставщикам, — говорит она, — но единственное, что они делали, — это доставляли товар, а все остальное — демонстрация, контакты и продажи — было на мне. Я подумала, что с таким же успехом могу сама закупать продукцию по оптовой цене и зарабатывать больше». Синтии повезло: Atlanta Apparel Mart предложил ей все продукты, которые она хотела продавать. Многим нравились доступные цены, а также личное внимание. «Мой бизнес был построен для удобства клиентов, — рассказывает она. — У женщин, часто заказывавших у меня товары, не было времени ходить по магазинам. Они работали и имели семьи. Так что они полагались на меня. Чем чаще они меня встречали, тем больше платили».

Клиенты Синтии не дожидались, пока она снова появится. Они стали звать ее домой, особенно когда нуждались в колготках. «Это одна из самых больших статей дохода, — говорит она. — Женщины в корпоративной Америке должны носить чулки или колготки. Мои клиентки знали, что я продаю товар отличного качества и за треть цены, которую они заплатили бы в магазине. Поэтому, естественно, они и все, кому они рассказывали обо мне, покупали у меня». Но клиентки не просто хотели покупать колготки, они надеялись, что она будет привозить колготки им на работу. Вот когда Синтия обнаружила пустующую нишу и решила ее заполнить. «Мои клиентки нуждались в службе доставки, чтобы кто-то мог поставлять им чулки. Так что я оказалась прямо в рыночной нише. На каждом базаре и блошином рынке, где я работала, я раздавала визитки и рекламировала бесплатную доставку. Конечно, идея не оригинальная. Существовало много подобных компаний, продававших витамины и косметику. Но моей специализацией стали чулочно-носочные изделия».

Специализация — особенно умный ход. Когда она продавала украшения и аксессуары, денег редко хватало на широкий спектр товаров, которые требовались. Ограничив свою продуктовую линейку колготками, она могла приобретать большие партии, снижать издержки и получать прибыль. Но даже при этом она столкнулась с трудностями. Раньше она старалась предугадать сроки закупок, а также количество изделий и размер. Однажды летом (продажи колготок возрастают в теплое время года) она приобрела большую партию и расплатилась несколькими кредитными картами. Но ей не повезло: она не смогла

продать их в течение трех месяцев и не могла вернуть деньги на кредитные карты.

В другой раз она вложила деньги в колготки маленьких и средних размеров. Но в течение нескольких недель большинство ее клиенток заказывали только большие размеры! «Я застряла, — вспоминает Синтия. — Деньги были вложены в продукт, который я не могла ни вернуть, ни поменять. Не продав их, я не могла купить новые, так что оставалось только ждать. Я не сумела обслужить нескольких клиенток и ничего не могла с этим поделать. Это не тот вид бизнеса, когда вы получаете депозит. Это как пицца. Когда клиенты хотят ее, они хотят ее сейчас, и платят, когда вы ее доставляете».

В конце концов опыт помог Синтии оптимизировать операционные аспекты деятельности. Например, она занимала деньги только осенью, когда продажи достигают пика. А отслеживая предпочтения клиенток по размеру и цвету, научилась закупать нужное количество товара. Тем не менее худшее ждало ее впереди, хотя оно и не было связано с бизнесом. Они с мужем разошлись. Больше года Синтия переживала самое тяжелое время в жизни: ей нужно было не только сохранить бизнес, но и суметь обеспечить детей. «Одна проблема тянула за собой другую, — вспоминает Синтия. — Я оказалась без транспорта. Автомобиль сломался, а я не могла себе позволить его отремонтировать. Мне приходилось развозить товар на автобусе. Это не только дорого, но и очень неудобно. Требовались дополнительные время и энергия, так что мне было трудно возвращаться домой ко времени прихода детей из школы. Я зарабатывала мало, всего несколько тысяч долларов в год, требовалась финансовая помощь. Я нашла различные организации, которые помогли мне оплачивать счета. Церковь мне тоже помогала, платила за коммунальные услуги. Тем не менее мы потеряли дом. Когда могли, мы жили у друзей, но в основном приходилось находиться в приютах. Я продолжала доставку колготок, и мои клиенты были не в курсе моих проблем. Я не позволяла обстоятельствам давить на меня».

Тот факт, что она не работала в корпорации, создавал дополнительные трудности. Члены ее семьи и друзья, родители и даже пастор уговаривали ее отказаться от продажи колготок и устроиться в компанию. «Вы не в состоянии оплачивать счета, — говорили ей. — Идите и зарабатывайте. Ваши дети заслуживают лучшего». Конечно, дети заслуживали. Именно поэтому она не собиралась отказываться от своего

бизнеса. Да, иногда она испытывала соблазн все бросить. Она думала об этом, когда чувствовала себя одинокой и брошенной, а дела не улучшались. Но это продолжалось недолго. «Часто я думала, что лучше бы мне устроиться на работу, по крайней мере на некоторое время, и вернуться в бизнес, когда снова встану на ноги. Но тогда я спрашивала себя: что лучше, отказаться от клиентов сейчас, а затем начать с нуля, или выдержать шторм? И каждый раз я решала выдержать».

«Однажды, живя в приюте, я пришла в полное уныние. Какой смысл в том, чтобы строить бизнес, если я не смогла сохранить семью? Стоит ли овчинка выделки? Но потом пришла в себя. Муж хотел жить отдельно или развестись. Я ничего не могла с этим сделать. Если я брошу бизнес, то ситуация не исправится. А я более, чем когда-либо, нуждалась в собственном деле». И она продолжала. «Я перестала общаться с людьми, которые хотели меня отговорить, — говорит Синтия, — и высоко держала голову. Я изучила свой бизнес настолько, насколько смогла, ездила на автобусе и обслуживала клиенток».

За поддержкой она обратилась к успешным бизнесменам. «Они понимали, что я переживаю и как мне трудно. И дали мне надежду, сказав, что дело того стоит». Она говорила с Богом. «Первой приходит вера, — уверяет она. — Я верю, что Бог может все, в том числе помочь мне добиться успеха. Но я должна внести свой вклад, а это значит, что я должна продолжать». Она убеждала себя, что поступает правильно. «Когда-нибудь, — говорила она, — я буду иметь 100 000 долларов в год. А потом миллион долларов. Я создам многомиллионную корпорацию. Leggs* смог. Amway смог. Mary Kay может. Значит, смогу и я». Синтия не отказалась не только от своего бизнеса, клиентов и своих детей, она также не отказалась от мужа. Через некоторое время он вернулся в семью. С того времени ее бизнес начал процветать. Не потому, что вернулся муж, хотя он и поддерживал ее, а потому, что она отказалась все бросить.

В середине 1990-х Синтия надеялась расширить бизнес с помощью двух других женщин. В своем кругу на рынках и ярмарках она встретила двух женщин, которые занимались тем же и пытались заработать достаточно, чтобы закупать большие партии по более низким ценам. «Мы решили стать партнерами, — вспоминает Синтия. Мы позволили в компанию The Hosiery Stop. Наша идея состояла в том, чтобы

* Бренд по продаже чулочно-носочных изделий. *Прим. пер.*

объединить деньги и получить лучшее предложение на свою линию продукта. Каждая из нас могла потратить не более 200–300 долларов. Вместе мы могли вложить 1000 долларов и купить больше за меньшие деньги. Идея была хорошей, но у нас не получилось. Мы обнаружили, что привыкли работать поодиночке, и не хотели идти на компромисс, чтобы действовать вместе. Мы не смогли договориться, и мои партнерши ушли». Что касается Синтии, то она оставалась тверда.

«Я стала активнее работать. Каждую субботу я арендовала где-нибудь стол и старалась раздавать больше визитных карточек. Мои клиентки направляли ко мне людей. Я старалась звонить им в те дни, когда они получали зарплату. Вот когда они склонны покупать! Я хотела получить максимум заказов одновременно, купить товар, доставить и получить деньги. Но даже тогда это был порочный круг. Купить, продать, опять купить, а затем опять продать. Я не могла двинуться вперед просто потому, что у меня никогда не было достаточно большой суммы, чтобы купить товар впрок». Но однажды Синтия услышала о Working Capital, организации по микрокредитованию, имевшей филиал в ее общине. «Подруга в церкви сказала мне, что она работает директором Working Capital и что они могут дать мне небольшую ссуду. Я рассказала о своих прошлых кредитных проблемах, ведь у меня нет никакого обеспечения. Она ответила, что это не имеет значения, и пригласила прийти к ней и подать заявку на кредит».

Когда Синтия приехала в Working Capital, она нашла больше чем кредит. Компания Working Capital работала по успешной схеме, которую профессор Юнус разработал в Бангладеш, поэтому они предложили Синтии комплексную программу поддержки. «В Working Capital есть учебная программа, призванная помочь малому бизнесу», — объясняет она. Синтия благодарит за возможность, которую ей предоставили: «Программа включает обучение и наставничество. Меня прикрепили к группе из нескольких таких же бизнесменов. Мы встречались раз в неделю, чтобы обсудить вопросы, связанные с нашими предприятиями. Каждую неделю к нам приходили наставники, рассказывавшие, как наладить разные аспекты нашего бизнеса. Например, однажды вечером с нами встретился банкир. Когда вы занимаетесь малым бизнесом, то действительно не понимаете, что требуется банку, чтобы он дал вам кредит. Мы склонны думать, что банки должны давать шанс, но оказалось, что они действуют иначе. С нами работали наставники, научившие нас думать как банкиры, чтобы, когда мы будем готовы к кредиту

в 100 000 долларов, мы смогли его получить. Для меня и других в группе обучение оказалось бесценным».

Каждому из членов группы Working Capital предоставляет кредит в 500 долларов и обещает дополнительные кредиты с шагом в 500–10 000 долларов. Никакого обеспечения не требуется. Начальные кредиты должны погашаться еженедельно в течение шести месяцев. Большие могут выплачиваться раз в две недели, а затем ежемесячно. Члены группы должны отчитываться друг перед другом. Если один из членов группы прекратит платежи, то другие будут в дальнейшем лишены возможности получать займы. Единственный способ, которым члены группы могут искупить вину, — это взять на себя погашение невыплаченного кредита.

«Когда я присоединилась к Working Capital, — продолжает Синтия, — меня включили в группу из шести других владельцев бизнеса, куда входили в том числе художник, владелец детского сада, человек, выращивавший каперсы, и продавец христианской литературы. Через некоторое время три человека выбыли, но двое оплатили свои кредиты. Третий не расплатился. Чтобы погасить кредит, оставшиеся должны были выплачивать по 17 долларов в месяц. С тех пор никто из группы не уходил, и мы хотим принять новых членов, чтобы ее расширить. Но мы будем очень внимательно подходить к выбору».

В течение нескольких месяцев группа Синтии встречалась еженедельно, но потом встречи стали редкими — два раза, а затем один раз в месяц. «Мы помогаем друг другу, — говорит она. — Например, я не сильна в бухгалтерии, поэтому все непонятные вопросы беру с собой на заседание группы. У нас есть два человека, которые хорошо разбираются в бухгалтерском деле и администрировании, так что они могут дать хороший совет или порекомендовать программное обеспечение. Если я не справляюсь с компьютером, то меня научат».

Не так давно Синтия рассказала группе о проблеме с нерадивым торговым представителем. После присоединения к Working Capital она наняла четырех независимых торговых представителей, чтобы расширить бизнес и начать строительство национальной сети. Одна из них не укладывалась в сроки. Группа посоветовала взять ее под контроль. «Я легкий человек и хорошо лажу с людьми, — откровенничает Синтия. — Но та дама просто меня использовала. Она не выполняла процедуры. Группа подсказала, как добиться, чтобы она работала, при этом не обязательно было ее увольнять».

Синтия не только получает помощь своей группы Working Capital, но и сама помогает. «На заседаниях мы делимся опытом, — объясняет она. — Я хорошо продаю, поэтому некоторые спрашивают меня, как найти людей или представить продукт, чтобы его продать. Я научу, как делать “холодные звонки” или тому, как вручить человеку рекламную листовку, а затем построить отношения. Без Working Capital непросто получить такую помощь. На мой взгляд, это потрясающая программа. Все, кто управляет малым бизнесом, время от времени совершают ошибки. Как и я, они могут рискнуть и расплатиться кредитными картами, но если что-то пошло не так и вы не смогли вернуть деньги, то на бумаге вы становитесь ненадежным, хотя на самом деле упорно трудились и вкладывали все силы. Такие программы, как Working Capital, дают второй шанс доказать, что вы кое-что можете».

После всего пережитого Синтии Уэйк нет необходимости вновь что-то доказывать, но она постоянно совершенствует свои навыки и учится секретам торговли. «Важно уметь поддерживать бизнес. Я могу разбогатеть в одночасье, но могу и разориться за одну ночь. Сталкиваясь с проблемами, я изучаю, как работает мой бизнес и как продвигать его дальше. Чем больше я продаю, тем меня лучше знают, а это создает новые возможности, помогает оказываться в нужном месте в нужное время. Мне еще есть чему учиться, и я готова продолжать. Для построения собственной многоуровневой торговой сети мне нужно больше помощников и больше денег, но я на верном пути. К 2000 году я рассчитываю иметь двадцать пять торговых представителей. Потом я увеличу количество до 100 и так далее. Я хочу создать столько рабочих мест, сколько смогу. Особенно для женщин с детьми. Я сама прошла этот путь и знаю, как это важно для женщин. Нам нужна работа на дому, чтобы не уходить из дома на весь день. Детям нужна мать. Так что я работаю для себя, своей семьи и других матерей».

Она не ждет, что у нее все сложится само собой. У нее есть план, и она упорно трудится. Но даже если желаемого не произойдет в ближайшее время, Синтия Уэйк вряд ли когда-либо сдастся.

ГЛАВА 17

Дайте бренду имя

У основателя были вьющиеся рыжие волосы, и компанию назвали Kinko's. Так Пол Орфала создал одну из самых известных торговых марок Америки.*

Потребители предпочитают покупать понравившиеся бренды. Часто они прилагают большие усилия, чтобы найти продукт любимой марки, и тратят большие деньги, чтобы его приобрести. Многие годы мы были сосредоточены на создании бренда Subway, тем не менее я не понимал, сколь мощное действие он может оказывать. Я увидел это лишь несколько лет назад, когда принял участие в открытии нашей первой закусочной в Новой Зеландии.

Для меня нет ничего более захватывающего, чем открытие первой закусочной Subway в новой стране. Перед открытием в Новой Зеландии я путешествовал по Австралии и составил маршрут так, чтобы приехать в закусочную накануне, чтобы хватило времени помочь подготовиться нашим первым франчайзи, Эрлу Пфайферу и Марку Рутерглену. Мы работали весь день, продумывая детали, и около пяти вечера сели, чтобы обсудить планы на следующий день. Внезапно наш разговор прервал молодой бизнесмен, который зашел купить сэндвич. Эрл извинился и объяснил, что закусочная работает с завтрашнего дня. По лицу молодого человека мы увидели, как он разочарован. «На прошлой неделе я был в Каире, в Египте, — сказал он, — и мне очень понравился сэндвич Subway. Когда я увидел вывеску, то рассчитывал на такой же».

Вот это да! В тот момент я гораздо лучше понял, что такое власть бренда! Мы были в тысячах километров от Каира, и посмотрите, кто

* От англ. «курчавый». Прим. ред.

зашел в нашу закусочную в Новой Зеландии? Парень, который стал клиентом в Каире! Почему? Просто потому, что он вспомнил, как ему понравился сэндвич Subway неделю назад, и захотел повторить этот опыт. Он мог бы зайти в любой из ресторанов Новой Зеландии, но остановился на Subway, потому что хотел продукт, предлагаемый этим брендом. При разработке бренда для продукта, услуги или даже личности вы создаете в умах и сердцах потребителей мощные ожидания. Как объясняет специалист по стратегии брендов Скотт Тальго: «Бренд, который захватывает ваши мысли, создает поведение. Бренд, который захватывает ваше сердце, создает приверженность».

Сила брендов основывается на разуме. Воспоминания о прошлом опыте, уверенность, оправданные ожидания — все это формирует благоприятный образ, и он запечатлевается в умах потребителей. Зарабатывая репутацию в Каире, бренд Subway заработал место в сердце и уме юноши, который, скорее всего, будет искать Subway независимо от того, в какой точке мира находится. О брендинге написано много хороших книг. Многие бизнесмены обсуждают, преподают или изучают этот предмет. В 1996 году Дэвид Аакер, профессор маркетинга Калифорнийского университета в Беркли, опубликовал книгу *Building Strong Brands**, продолжение его новаторского исследования *Managing Brand Equity***. В 1998 году гуру маркетинга Эл Райс и его дочь Лора Райс еще больше расширили наши знания увлекательной книгой *22 Immutable Laws of Branding****. Каждая из книг стоит того, чтобы ее прочитать, а все вместе они объясняют, что такое современный брендинг и что требуется для создания бренда.

Брендинг — не новая концепция. В прошлом купцы приобретали известность в своих общинах, так как предоставляли качественные товары и услуги. Во время промышленной революции торговыми марками регионального и национального значения были фабрики, производящие полезные и надежные товары. Благодаря качеству продукты становились известными и узнаваемыми. Иногда отличительным признаком бренда мог стать даже цвет. Вы можете приобрести

* Издана на русском языке: *Аакер Д.* Создание сильных брендов. — М. : Издательский дом Гребенникова, 2008. *Прим. ред.*

** Издана на русском языке: *Аакер Д.* Стратегическое рыночное управление. — СПб. : Питер, 2013. На русском языке эта книга Аакера выдержала семь изданий. *Прим. ред.*

*** Издана на русском языке: *Райс Л., Райс Э.* 22 закона создания брэнда. — М. : АСТ, 2004. *Прим. ред.*

автомобиль Ford любого цвета, которого пожелаете, но только если он будет черным!*

С введением и расширением продаж фасованных товаров бренды стали еще более популярны. Мы узнаем и покупаем по торговым маркам суп, кашу, конфеты, газировку, молоко, хлеб, вино, лекарства и множество других продуктов. В супермаркетах покупатели старательно ищут на полке определенный бренд. Они спрашивают продукцию известных марок, например бумажные салфетки для лица Kleenex, алюминиевую фольгу Reynolds Wrap, аспирин Bayer, желатин Jell-O и так далее. Маркетологи и мерчандайзеры быстро осознали значение брендов, захватывающих умы и сердца потребителей. В книге *Building Strong Brands* автор цитирует бывшего CEO Sunkist Growers Рассела Ханлина: «Оранжевый... это оранжевый... это оранжевый. Если, конечно, он не является оранжевым Sunkist».

В последнее время в некоторых случаях брендинг почти заменил позиционирование. Часто мы покупаем продукт, который никогда не пробовали, просто потому, что знаем бренд и испытываем уверенность: он не подведет. Брендинг — наиболее эффективный способ позиционирования товаров или услуг, чтобы их можно было рекламировать до поступления в продажу. Теперь более, чем когда-либо, важно создавать бренды, которые потребители будут изо всех сил стараться купить.

Как создать бренду имя? Начните с того, чтобы сузить область. Самый быстрый способ создать известный бренд — это чтобы имелось в виду что-то особенное. Станьте известными тем, что предлагаете. Хороший пример — Starbucks. Это название стало синонимом кофе. В отличие от обычных кафе, Starbucks не расплывается на другие блюда, такие как яичница, пончики или блины. Starbucks — это кофе, и многие люди прилагают усилия, чтобы найти это кафе среди других. И они будут тратить по 5 долларов на кофе в Starbucks, хотя в другом месте могли бы купить его за доллар. Для некоторых зайти в Starbucks — ежедневный ритуал.

Даже такие простые продукты, как вода, могут иметь марку. Вода — это самое доступное и распространенное, что у нас есть. А теперь вспомните об Evian, ведущем мировом бренде бутилированной воды: ее продается около 1,5 млрд литров в год более чем в 120 странах.

* Генри Форд говорил: «Люди могут покупать модель “Т” любого цвета, если этот цвет черный». *Прим. ред.*

С точки зрения предпочтений потребителей Evian доминирует на рынке бутилированной воды и за год продает продукт более чем на 625 млн долларов. Более того, во многих местах Evian сделал цену воды выше стоимости фирменного пива, молока и газировки. Литр воды Evian на 20% дороже пива Budweiser, на 40% дороже молока Borden и на 80% дороже Coca-Cola!

Почувствуйте власть брендинга и сосредоточьтесь на создании бренда, даже если он предназначен для соседей. Заработайте доброе имя и репутацию, и хороший бренд повысит ценность вашего бизнеса и итоговые показатели. Среди мелких предпринимателей, создавших великие бренды за последнее время, один из самых успешных — Пол Орфала. Вы не знаете этого имени, но знаете бренд, который был назван по его прозвищу: Kinko's.

Что Starbucks для кофе, то Kinko's для копирования. Все большее число американских потребителей воспринимают Kinko's как свой круглосуточный офис вне стен дома. Если рядом с вашим домом нет Kinko's, может быть, он появится в ближайшее время, потому что это бренд, который нашел свою нишу. Kinko's нужен не всем, но если вам требуется отправить факс, отсканировать фотографию, сделать ксерокопию налоговой декларации или резюме, напечатать десятки цветных копий сброшюрованной презентации или распечатать документ с диска вашего компьютера, причем быстро, то вы всегда можете обратиться в Kinko's, ведь это продолжение вашего офиса.

Интересно, что его место на рынке росло вместе с самой компанией, которая была основана в кампусе колледжа. Между брендом и его клиентами существует эмоциональная связь. Это отражение личности основателя. Вот его история.

«Я нетрудоспособный, — признается Пол Орфала, объясняя, почему стал предпринимателем. — Я неспособен управлять механическими предметами, у меня все валится из рук. Я не могу переключать скорости, технологии меня не интересуют. Я не понимаю ни в компьютерах, ни в интернете. Люди звонят и спрашивают меня о гигабайтах и даже о копировальных машинах, а я говорю, что ничего о них не знаю. Я с трудом читаю, и у меня ограниченная концентрация внимания. Я всегда знал, что не смогу устроиться на работу, поэтому решил начать собственный бизнес. На самом деле я хотел стать комиком».

Если вам кажется, что это слова человека, неспособного построить бизнес-империю более чем на несколько миллиардов долларов, то вы ошибаетесь. Пол Орфала, когда-то считавший себя мальчиком-недотепой, стал главной фигурой всемирной и расширяющейся сети Kinko's с офисами в США и ряде других стран. Это достижение еще более примечательно тем, что компания Kinko's была создана в гараже на 5000 долларов, взятых в кредит.

Во времена молодости Пола в 1950-е не существовало ни термина, ни описания болезни, известной как дислексия. «Некоторые люди говорят, что страдают дислексией, — язвительно говорит Пол. — А у меня она действительно есть». И в такой степени, что ему не удалось перейти во второй класс школы. «Монахиня обнаружила, что я не знаю алфавит, и исключила меня за неуспеваемость. Мои родители, старшие брат и сестра пытались меня выучить, вбивали в меня буквы, но безрезультатно. Меня отправили в школу для умственно отсталых детей в Голливуде, потому что никто не мог понять, почему я не мог выучить алфавит. Меня проверяли повсюду, послали в специальную школу по укреплению памяти. Родители сказали, что каждое слово, которое я научился читать, стоило им 50 долларов. Три раза в неделю я ходил к главному врачу, чтобы делать упражнения, которые не имели ничего общего с моей проблемой. Я прошел через все средние школы Южной Калифорнии, и когда закончил обучение, то был по успеваемости восьмым с конца среди тысячи двухсот выпускников».

Это вселяло тревогу. «Это был унылый период моей жизни, — вспоминает Пол, чье личное состояние превышало 250 млн долларов еще до того, как ему исполнилось пятьдесят. — Я пошел в колледж, чтобы попытаться доказать, что могу поступить в Университет Южной Калифорнии в Лос-Анджелесе. Я помню, как сидел в классе философии, и у меня было ощущение, что меня учит Уильям Бакли*. Я не понимал ни слова. Все писали конспекты, и мне казалось, что профессор говорит о том, что все уже знают. Как будто они с детства дружили с Аристотелем и Платоном. Я чувствовал себя полным дураком, поэтому положил ручку и сказал: “Я не буду этого делать никогда в жизни”».

Все же учебу он не бросил. «Мои родители, у которых был бизнес в Лос-Анджелесе, всегда придавали большое значение образованию.

* Осужденный англичанин, высланный в Австралию и ставший вождем австралийских аборигенов. Он почти позабыл английский язык. *Прим. пер.*

Мама уговорила меня остаться в колледже, сказав, что это может быть интересным. Это не было интересно, но я не ушел». Он утверждает, что попал в Университет Южной Калифорнии, потому что член приемной комиссии нарушил правила. Как-то Пол получил штраф за превышение скорости, и его вызвали в суд. Дело было в конце 1960-х, и одежда Пола в стиле хиппи, усиленная рыжеватыми кудрями, из-за которых он получил прозвище Kinko, не была редкостью. «Судье, однако, это не понравилось, и он был ко мне несправедлив. Я хорошо запомнил этот урок, поэтому, придя в приемную комиссию Университета Южной Калифорнии, был опрятно одет. Когда вы хорошо выглядите, к вам лучше относятся».

В Университете Южной Калифорнии Орфала изучал финансы и бизнес, но его академические успехи не улучшились. «Футболисты Университета Южной Калифорнии снизили кривую успеваемости, — объясняет он, — так что я спокойно мог получать посредственные оценки. Это не имело значения. Я не волновался по поводу работы. Не было никакой вероятности, что кто-то меня наймет. Я знал, что мне нужно открыть свое дело».

Идею он нашел у копировального аппарата. «Мы часто получали задание сделать групповую курсовую работу, — объясняет он. — Но поскольку я плохо читал и писал, то всегда предлагал сделать ксерокопии. “Вы проведете исследование и запишете, — обычно говорил я своей группе, — а я потом сделаю ксерокс”. Это был мой вклад в проект». Он провел столько времени у копировального аппарата, что вскоре им заинтересовался. Не столько самой машиной, сколько услугами, которые она предоставляла. «В то время, — вспоминает он, — я изучал жизненный цикл продукции в классе маркетинга. Ксерокс был крутой маленькой машиной с длинным жизненным циклом. Чем больше я о нем думал, тем больше он мне нравился, и я понял, как его использовать».

Оканчивая колледж в 1970 году, он начал думать, чем бы заняться. Единственное, что он знал наверняка, — это что хочет жить рядом с кампусом колледжа. «Находиться рядом с кампусом — как жить в раю, так что мне пришлось найти способ там остаться». Зная о необходимости делать копии многочисленных студенческих проектов, он подумал: к нему будет обращаться множество студентов. Копировальные машины на территории кампуса брали по десять центов за страницу, но он подсчитал, что получит прибыль, даже если снизит цену в два раза. Решено было открыть крошечное фотокопировальное ателье возле Калифорнийского университета в Санта-Барбаре. Чтобы получить

деньги, он попросил отца, чтобы тот вместе с ним подписал кредит в филиале Bank of America, только что восстановленном после поджога. Его подожгли революционеры из кампуса во время акции протеста против войны во Вьетнаме. «В тот момент банк пытался показать, что поддерживает малый бизнес, — говорит Пол, — поэтому я легко получил 5000 долларов».

В здании, которое Пол выбрал для своего первого офиса, находилась стойка, где продавали гамбургеры, так что там всегда бывало много народа. Первый офис открылся в помещении в семь квадратных метров, части гаража. Затем Пол арендовал оборудование, в том числе один копировальный аппарат, проявочную машину и машину для офсетной печати. «Это своего рода маленький Fotomat, — вспоминает он. — Я закупил тетради и ручки, напечатал на них рекламу и продавал их студентам, шедшим в университет. А затем они возвращались, чтобы скопировать проекты или занести пленки, и я все для них делал».

В некоторые дни в его офис набивалось столько народа, что Пол выкатывал ксерокс на тротуар, чтобы студенты сами делали копии. Для работы на копировальном аппарате он нанимал приятелей-хиппи, а сам обслуживал клиентов и работал за кассой. Вечером он набивал рюкзак тетрадями и ручками и разносил их по женским общежитиям. «Мне было нечего делать, — объясняет он, — и хотелось знакомиться с девушками». Позже он описал этот опыт как странствия. «С тех пор как я открыл свой первый офис, мне понравилось бродить. Во время странствий мне в голову приходили лучшие идеи». Например, однажды он забрел в зал заказа книг в библиотеке кампуса. «Обычно студенты собирались там вечером перед экзаменом, — говорит он, — но бывало трудно получить необходимые материалы, потому что всем одновременно требовалось одно и то же». Для Пола это стало возможностью. Он предложил профессорам присылать свои материалы не только в зал заказов, но и в Kinko's. «С этого момента, — говорит он, — мой бизнес поддерживали профессоры Калифорнийского университета».

Казалось, все любили Kinko's — здесь можно было скопировать курсовую работу или резюме, а также собраться, чтобы поговорить и обменяться идеями. Для Пола это также было местом, где он зарабатывал деньги, и этот факт не остался незамеченным его друзьями и коллегами. Когда они проявляли интерес, Пол предлагал им сотрудничество и помощь, чтобы они тоже открыли Kinko's где-нибудь в другом месте. Вскоре он помог двоюродному брату открыть Kinko's в Ван-Найсе, а затем

своему сотруднику-серферу — на побережье Тихого океана. За пять лет появилось двадцать четыре офиса! В конце концов у Пола стало 128 сотрудников, владевших правами на открытие нескольких офисов Kinko's.

К 1980 году его сеть насчитывала 80 офисов в двадцати восьми штатах, а к 1990-му их количество увеличилось до 400 с отделениями, которые вскоре открылись в Японии и Нидерландах. «Это не франчайзинг, — говорит Пол. — Я хотел делать деньги вместе с людьми. Общая собственность позволила ввести много инноваций и упростила бюрократию. Кроме того, она давала нам средства на расширение».

Однако у партнерства имелся один минус — не унифицировалась система Kinko's. В отличие от франшизы, где, как ожидается, все единицы цепи работают и выглядят одинаково, многие из офисов Kinko's шли своим путем. Они мало походили друг на друга. «Если, когда мы строили новый офис, в продаже была желтая краска, — говорит Пол, — то мы красили его в желтый цвет». Эта свобода вызвала некоторые проблемы, ведь в качестве корпоративного цвета Kinko's выбрали синий. «Со временем мы кое-что поняли о наших клиентах, — продолжает Пол, а ведь он становился чуть более корпоративным с каждым вновь открытым офисом. — Они нервничают, у них сумбур в голове, они не знают, чего хотят, но хотят срочно. Мы сказали себе: покрасив офисы в красный и желтый цвета, включив громкую музыку, мы только увеличим их стресс. Приятный успокаивающий синий и безупречная чистота — гарантия спокойствия и адекватности». Ему было непросто убедить партнеров перекрасить офисы в синий цвет. К тому времени, когда было принято это решение, в различных частях страны существовало уже 120 офисов Kinko's. «Так мы впервые поняли, что нуждаемся в строгой идентичности, которая свидетельствовала бы, что мы вместе». Хотя, как подозревает Пол, некоторые из его первых партнеров до сих пор не перекрасили офисы в официальный цвет.

Для основных клиентов Kinko's, студентов, цвет не играет особой роли. Для них Kinko's всегда будет знаком сообщества, как и другие приметы их студенческой жизни. Однако по мере расширения Kinko's сошел со сцены колледжей. Офисы пустили корни в пригородах, где привлекли корпоративных клиентов, а также свободных агентов и владельцев малого бизнеса, «беженцев» из сокращенных американских корпораций. Многие работали на дому и полагались на профессиональные услуги Kinko's.

Несмотря на успех, оправдывающий прежнюю жизнь, в которой он, казалось, был неспособен ничего сделать, Пол руководит Kinko's без намека на высокомерие. «Бог благословил меня прекрасным качеством: я знаю, что любой может сделать мою работу лучше, — объясняет он. — А как, вы думаете, я смотрел на первого сотрудника, который пришел работать в Kinko's? Вот как: “Я так счастлив, что вы здесь. Что я могу сделать, чтобы сделать вас счастливее?” Я никогда не говорил себе: “Я могу сделать это лучше, чем они”». Это философия, которой он остался верен в течение почти тридцати лет строительства своего бизнеса.

Хотя он не лидер, отказавшийся от руководства, он признается, что не управляет людьми. «Когда у нас было семь офисов, у меня всегда была открыта дверь, и я был менеджером типа “лейте на меня грязь”. А затем однажды ко мне пришел один менеджер, сказал, что получил чек без покрытия, и хотел знать, что делать. “Найдите человека, который выписал чек, и не беспокойте меня!” — ответил я». После этого Пол стал гораздо менее доступным. С другой стороны, он никогда не делал вид, что всем руководит. Он говорит: «Дела хорошо идут и без меня». Но потому лишь, что он окружил себя группой экспертов. «Бухгалтеры озабочены прошлым, менеджеры — настоящим, а лидеры должны думать о будущем, — считает он. — Я хорошо забочусь о завтрашнем дне. Я не знаю, действительно ли я лидер, но поскольку не могу хорошо делать ничего другого, то сегодня являюсь лидером по умолчанию».

Может быть, Пол в это и верит, но никто из окружающих не покупается на это. Говорят, что он естественный интуитивный лидер, чей гений соединяет бизнес и людей, сотрудников и клиентов. Это особое качество помогло Полу построить бизнес, который оценивается более чем в 600 млн долларов и может вырасти более чем до 100 млрд долларов. «При создании этого бизнеса интуиция Пола сыграла решающую роль, — говорит Брюс Гумберт, вице-президент Kinko's по изучению клиентов и развитию бренда с 1998 года. — Он принял несколько важных решений, которые попали точно в цель — в строительство крупного бренда».

Что именно сделал Пол Орфала, чтобы создать бренд Kinko's? Прежде всего, он построил свой бизнес там, куда не заглядывали конкуренты. «Это умный ход для любого предпринимателя, особенно когда у вас нет большого рекламного бюджета, — объясняет Брюс. — Найдите свою нишу [потенциальный рынок] и разрабатывайте его [неотступно преследуя свою цель]. Конкуренты Пола, должно быть, думали: “Это дети

из колледжа, у них нет никаких денег”. Кампус колледжа стал основой бизнеса Kinko’s, и это был потрясающий толчок. Колледжи предоставляли базу клиентов, связь с которыми сохраняется долго. Каждый день наши клиенты рассказывают, что впервые обратились в Kinko’s еще в колледже. Возможно, они были в тяжелой ситуации, и Kinko’s их спас. Этот опыт, повторенный бесчисленное количество раз, создал эмоциональную связь и приверженность. Возврат в один из наших офисов напоминает им о прошлом приятном опыте».

Брюс говорит, что второе «мощное решение» Пола — устав предприятия, составленный таким образом, что возможно добавить продукты и услуги для удовлетворения потребностей нишевого рынка Kinko’s. «В нем не было обозначено, какие услуги мы предоставляем, — говорит Брюс. — Возможно, у Пола был соблазн выбрать название типа “Офис продуктов Орфала” или “Копии Пола”, но, хотя эти названия были бы приемлемыми, наш бизнес в них не вписался бы. Слова ограничивали бы сочетание продуктов и услуг и таким образом — наше будущее». Вместо этого Пол дал необычное название, ставшее огромным зонтом, под которым Kinko’s можно продать абсолютно все, что связано с копированием, дублированием и обменом информацией. Название Kinko’s определяет категорию так же, как McDonald’s, Mr. Booter и Ben & Jerry’s. «Определив категорию, вы ограждаете свой бизнес от конкуренции. Вы получаете фору, а это огромное преимущество. У нас нет прямых конкурентов, — утверждает Брюс. — Конечно, существуют и другие компании, которые делают часть того же, что и мы, но по-другому. Kinko’s уникален». Уникальность поддержана и мифологией названия. *У основателя вьющиеся рыжие волосы, и его прозвали Kinko.* «Когда клиенты узнают эту историю, они чувствуют себя посвященными, — объясняет Брюс. — Название Kinko’s связано с наследием и традициями. Когда клиенты знают нашу историю, мы становимся им ближе».

Третьим «мощным решением» Пола, по мнению Брюса, было постоянное изменение Kinko’s. Открыв для себя копировальный аппарат, Пол понимал, как важно сохранять лидирующее положение. Он умел слушать клиентов и должным образом реагировать. Он верил в изучение клиентов и на протяжении многих лет вкладывал деньги в сложные методики исследований. Но даже сегодня Пол считает, что на 99% он верит только в одно — когда исследователь сидит за прилавком, смотрит и слушает. Это практика, которую он продолжает, даже будучи председателем правления компании. По крайней мере раз в год, а как

правило, чаще, Пол и другие руководители проводят выходные, работая в офисах. «Каждый раз, разговаривая с клиентами, — говорит Пол, — я что-то узнаю. Большую часть своего времени я трачу, чтобы направлять бизнес снизу вверх».

«Пол не ждет результатов стратегического анализа, чтобы определить, можем ли мы дать клиентам то, что они хотят, — объясняет Брюс. — Если они чего-то просят и это имеет смысл, мы делаем. Хороший пример — фотографии на паспорт. Это была не наша идея. Это сделано по просьбе клиентов».

Предоставлять клиентам непосредственный доступ к машинам, обеспечивать хорошую освещенность рабочих мест, производить цветокопирование — все это вклад в статус Kinko's. Теперь эта позиция прочно укрепилась в сознании клиентов. Они знают, что Kinko's располагает передовыми технологиями, например для печати негабаритных плакатов или высококачественных фотографий. «Мы слышим истории о людях, которые подходят к нашей двери и говорят: “Я не знаю всего, что вы делаете, но если кто и может *это* сделать, то только вы”. Мы завоевали репутацию и намерены продолжать ее использовать».

Пожалуй, самое мощное из всех решений бренда — его круглосуточная доступность семь дней в неделю. «Это удобно большей части населения, не работающей по расписанию с восьми до шести, — говорит Брюс. — Пол это предвидел». На самом деле он уловил намек на приближение такой ситуации еще в середине 1980-х. По всей стране жертвы корпоративных сокращений искали новые рабочие места. Они часто пользовались Kinko's, чтобы в последнюю минуту подготовить резюме или презентацию. Многие из них умоляли управляющих не закрывать офис, чтобы дать им возможность доделать работу. В 1985 году в Чикаго Kinko's объявил о пробном суточном графике работы. Эта практика немедленно себя оправдала, поэтому другие офисы тоже перешли на этот график.

«Большая часть нашей работы, — объясняет Брюс, — не может быть закончена между девятью утра и пятью вечера. Мы открыты после окончания рабочих часов, так что это лишь проблема дополнительной пары сотрудников. Оказалось, что лучший способ предлагать спектр своих услуг и работать в тесном контакте с клиентами — быть полезными и всегда доступными, когда в нас нуждаются». Изменив график, Kinko's стал функционировать круглые сутки. Одновременно бренд Kinko's еще больше укрепил свои позиции. «Каждый раз, расширяя

бренд, — объясняет Брюс, — вы устанавливаете связь с клиентами. И для этой химии нет никакого заменителя. С нашим брендом заказчики ничем не рискуют. Они знают, чего ожидать. Наша модель везде одинакова. У тех, кто пытается нас скопировать, так не получится. Возможно, мы не самое дешевое место, и нам это нравится. Зато у нас более качественные и быстрые машины и сотрудники, которых обучают делать все, что нужно нашим клиентам. Это ценности, играющие главную роль. Не будь бренда, мы имели бы на очко меньше в конкурентной борьбе. Мы должны были бы конкурировать по цене. Но те, кто играет в ценовую игру, никогда не победят. Бизнес-среда усеяна компаниями, играющими на ценах, и никто не хочет оказаться в этом положении. Намеренно или нет, Полу удалось позиционировать Kinko's таким образом, чтобы мы никогда не беспокоились о цене».

Пол Орфала не рассказывает, случайно или намеренно сложилась эта ситуация. Но он говорит, что бизнес больше похож на искусство, чем на науку, что позволяет предположить большую долю случайности. «Если бы бизнес был наукой, — говорит он, — можно было бы спокойно отдыхать, зная, что два и два всегда четыре. Но если это искусство, то вы всегда думаете, что можно сделать еще лучше. Я думаю, если бы Леонардо да Винчи вернулся и посмотрел на Мону Лизу, то пробормotal бы нечто вроде: “Нет, все же здесь слишком много бежевого”. В искусстве всегда так. Когда я занимаюсь бизнесом, я художник. Все можно сделать лучше. Не в моем характере говорить: “Все хорошо. Давайте вступим в Клуб молодых президентов и станем большими шишками”. Это меня не вдохновляет. Я иду на работу, чтобы решать проблемы. Наша философия заключается в том, что мы берем на себя риск. Наши ошибки в Kinko's стоят нам относительно недорого».

Но потом он добавляет, что Kinko's — подобие мозаики, и тогда легко представить: Пол Орфала точно знал, что делает, когда закладывал основу бренда Kinko's. «Каждый отчет, каждый мелкий эпизод, каждый кусок визуальной информации — часть головоломки, формирующей компанию, — объясняет он. — Вы идете по улице и видите вещи, на первый взгляд не имеющие отношения к вашему бизнесу. Но это не так. Единственная возможность понимания — это общая картина или контекст мира, где все детали соответствуют друг другу».

Нелинейный ум — часть обаяния Пола. С одной стороны, создается впечатление, что он перескакивает от идеи к идее. С другой — он демонстрирует целеустремленность и дисциплинированность. Именно

эти качества сделали его столь привлекательным для руководства Clayton, Dubilier & Rice, нью-йоркской инвестиционной компании, которая в 1997 году купила около трети Kinko's за 219 млн долларов. Обладая большими деньгами, бренд Kinko's поставил конечную цель — создать глобальную сеть из 2000 точек к 2000 году. Однако Пол не является строгим приверженцем количественных показателей. В 1999 году он сказал: «Мы этого не сделаем. Сейчас у нас 910 точек, и до 2000 года мы, вероятно, откроем еще 110. Таким образом, мы окажемся немного больше, чем на полпути».

И добавил: «Цели — это хорошо, но правильнее строить бренд. Успех — это не только цифры. Компания Kinko's никогда не занималась исключительно копированием и зарабатыванием денег. Речь всегда шла о выполнении важной работы. О том, чтобы сотрудники понимали: они делают работу, необходимую другим, осознавали эмоциональное воздействие, которое мы оказываем на общество. Я хочу, чтобы наши работники понимали, что вносят вклад в жизнь общества. Каждое дело, порученное нам, представляет собой жизненно важную потребность для какой-то части общества. Мы помогаем людям выучиться. Создать новые карьеры. Сделать выигрышные презентации. Даже найти потерянных детей и домашних животных. Они приносят нам фотографию, мы ее увеличиваем, и через несколько минут они получают столько объявлений, сколько им требуется. Это важно. Это касается репутации. Это касается эмоций».

Репутация и эмоции. В этих словах заключено все, что можно сказать о брендинге. Если вы строите бизнес, который нравится потребителям и вызывает их доверие, ваша репутация облегчает им формирование эмоциональной связи с вашим брендом. И как только это происходит, потребители начинают искать вашу продукцию и платить больше денег, чтобы купить то, что имеет отношение к вашему бренду.

Поэтому начинайте создавать ему имя!

ГЛАВА 18

Возможности никого не ждут

Если бы не сломанная лодыжка, положившая конец его карьере, Майк Илич, возможно, был бы принят в Зал славы бейсбола. Но он превратил «плохой перелом» в «хороший» и теперь владеет тремя спортивными командами в Детройте. Ах да, он также научил американцев, как есть две пиццы разом!

Этот понедельник в мае 1974 года оказался плохим днем для моего друга Брайана Диксона. Придя утром на работу, он обнаружил замок на двери офиса работодателя. К двери было приклеено уведомление шерифа, что бизнес закрыт. Банкротство.

Хороший перелом или плохой? Сначала Брайан счел, что плохой. Хотя ему не очень нравилась работа — он устанавливал металлические листы для компании, занимавшейся кондиционерами, — они с женой зависели от его еженедельной зарплаты. С другой стороны, по прошествии лет мы можем с уверенностью сказать: это был хороший перелом. Как первый франчайзи Subway, а теперь один из наших агентов развития, Брайан построил интересный и прибыльный бизнес. Мы не знаем, что стало бы с Брайаном, если бы его работодатель не заявил о банкротстве, но велика вероятность, что он жил бы хуже, чем сегодня. К счастью, тем утром, когда Брайан прочел уведомление шерифа, он не запаниковал. Где-то в этом уведомлении он увидел «возможность» начать что-то другое, может быть, лучшее. Именно тогда он позвонил мне и принял предложение стать нашим первым франчайзи.

А каким замечательным стал этот перелом для меня и всех, кто связан с Subway! Все типы бизнеса, как и жизнь в целом, предоставляют множество возможностей. Пит Бак, предложивший мне денег, чтобы

начать продажу сэндвичей-субмарин, дал мне возможность. Аренда помещения для нашей пятой закуской, от которого мы раньше отказывались, — это была возможность. Выпечка хлеба в наших ресторанах — возможность. Открытие точек за пределами Соединенных Штатов — тоже. Продажа франшизы Брайану Диксону — еще одна. За почти пятидесятилетнюю историю Subway я сталкивался с бесчисленными возможностями, и некоторые оказались очень плодотворными. Возможно, кое-кто назвал бы их удачными переломами. Но я думаю иначе: переломы становятся тем, что вы из них делаете.

Когда вы управляете бизнесом или размышляете о том, чтобы начать, вам лучше не паниковать, а искать возможности. Каждая приходит в виде плюсов и минусов, и если вы владелец бизнеса, то ваша работа заключается в том, чтобы их оценить. Сам способ оценки не играет роли. Хотите — перечисляйте плюсы и минусы. Хотите — присвойте им числовые значения и выразите в баллах. Делайте как вам удобно. Поговорите с партнером или советником. Подумайте сами или изучите вопрос. Но вы должны делать это быстро. Возможности никого не ждут, а упущенная возможность может преследовать вас всю оставшуюся жизнь.

Если плюсы перевешивают минусы, используйте эту возможность. Будьте рациональны, гибки и ни в коем случае не проходите мимо! Если уж мы заговорили об этой философии, то нельзя не упомянуть Майка Илича, человека, который научил Америку есть две пиццы. Он основатель Little Caesars Pizza, крупнейшей в мире сети продажи пиццы навынос. Некоторые люди также знают его как владельца Detroit Tigers, Detroit Red Wings и Detroit Rockers. Владелец более десятка предприятий, Майк Илич построил финансовую империю в родном городе. И все это началось буквально с перелома. Перелома лодыжки. Его история — о том, как человек, начавший с малого, заканчивает большим бизнесом, и все благодаря использованию возможностей.

Майк Илич играл в бейсбол за Detroit Tigers в лиге юниоров. Когда он сломал лодыжку, то боялся, что отец выгонит его из дома. Для папы Илича, иммигранта из Македонии, бейсбол был глупостью, как и остальной спорт. Единственный путь к достижению американской мечты — тяжелая работа, а не какая-то игра. Папа был мастером по ремонту машин в корпорации Chrysler, где, по его мнению, должен был работать и его младший сын. Но если Майк настолько глуп, чтобы гнаться за мечтой,

будто он может стать звездой в команде Tigers, то он должен ответить за свои ошибки.

«Когда я пришел домой со сломанной лодыжкой, — вспоминает Майк, — отец посмотрел на мою ногу и спросил: “Что это?” Я объяснил, и он меня выставил. Гипс служил для него подтверждением, что бейсбол — пустая трата времени. Сын, который не мог работать и платить за проживание и питание, — это плохой сын, особенно в двадцать лет. «Поскольку отец считал, что моя жизненная позиция приведет меня к тому, что я стану бомжом, он не собирался пускать меня в дом, пока я не смогу оплачивать счета».

Хороший перелом или плохой? Жизнь Майка могла сложиться по-разному, но он не собирался становиться бомжом. У него перед глазами был пример родителей и старшего брата, так что он не мог стать никем, кроме как полезным членом общества. Отец был груб, но такой уж характер. Майк хотел вернуться домой и помириться. Все, что ему было нужно, — это возможность заработать немного денег или, по крайней мере, создать впечатление, что он их зарабатывает. На первое время он устроился у друга. Случилось так, что друг работал в одной из немногих пиццерий, открывшихся в Детройте в середине 1950-х. «Этот парень предложил мне заняться пиццей, — объясняет Майк. — Я ничего не знал о пицце. Только дети ели пиццу. Но я нуждался в работе и спросил начальника друга, не мог бы я у него работать. В тот момент все места были заняты, поэтому Майк предложил работать бесплатно, пока не появится место. «Я сэкономил немного денег — это была часть бонуса, которую Tigers заплатил мне за вступление в лигу, так что я сказал отцу, что нашел высокооплачиваемую работу, и вернулся домой. Отец не знал, что я оплачивал проживание и питание из своих сбережений!»

Удивительно, но Майку очень понравилось делать пиццы. «Через несколько дней я понял, что должен открыть пиццерию, — говорит он. — Недалеко от дома моих родителей был ночной клуб, в задней части здания — крошечная кухня, но там хватило места, чтобы поставить печь для пиццы, миксер и стол. Я спросил владелицу, нельзя ли арендовать кухню, чтобы делать пиццу. Она согласилась, и я начал. Чтобы заниматься бизнесом, мне пришлось заплатить около 3000 долларов. Я взял их из своих сбережений, которые к тому времени изрядно истощились. Кухня была тесной, но на ней был только я, немного оборудования и коробка от сигар, которую я использовал, чтобы складывать деньги.

За ночь я зарабатывал по 60–70 долларов и по 100 долларов на выходных. Я почти ничего не тратил, все шло замечательно. Я клал деньги в карман и шел домой». Как ни хороши деньги, Майк никак не мог забыть о бейсболе.

Всю жизнь Майк Илич собирался играть за Detroit Tigers, и они действительно собирались его взять. Клуб договорился со школой Майка, чтобы ему разрешили несколько раз в неделю тренироваться на стадионе Tigers (тренировки проходили по утрам). «Это повышало мою самооценку, — говорит Майк. — И я стал заниматься больше спортом, чем школой. Учился я средне, потому что меня это не интересовало. Я собирался стать профессиональным игроком». Когда Майк окончил среднюю школу, Tigers предложил ему подписать бонус на 5000 долларов и играть в лиге юниоров. Но Майк ожидал вдвое большей суммы и не постеснялся об этом сказать. «Я был дерзким», — говорит он. Когда в Tigers ответили, что это их *единственное* предложение, Майк поступил в Корпус морской пехоты. Но это не означало, что он бросил бейсбол.

В течение следующих четырех лет он играл за корпус. В межсезонье был инструктором по стрелковой подготовке. «Когда вспыхнула война в Корее, я решил бороться за свою страну, — говорит Майк. — Полковник мне не советовал. Он знал, что такое война, и говорил, что это не для меня. Но я был отчаянным и настойчивым, так что он послал меня в Сан-Франциско, где я сел на военный корабль, направлявшийся в Тихий океан. Вскоре мы начали гадать, куда нас везут. Глядя назад, на все еще мелькавший мост Золотые Ворота, я сказал себе: *“Майк, что ты наделал?”*»

Мы были в море три или четыре дня, когда корабль причалил. Майк думал, что он в Корее, но это оказался Перл-Харбор. «Внезапно они назвали три фамилии, одна из них моя, — объясняет Майк. — Оказалось, что в Перл-Харборе находился полковник Шеппард, который слышал о моих успехах в бейсболе, и мне было приказано сойти на берег. В течение следующих двух лет я играл в бейсбол в Перл-Харборе. Некоторые из моих друзей возвращались из Кореи. Они рассказывали, как мне повезло, что я не попал на войну. Это не вызывало у меня гордости, но так уж случилось».

Tigers продолжал следить за его карьерой, и после того, как он уволился из морской пехоты, ему еще раз предложили присоединиться к одной из юношеских команд высшей лиги. На этот раз Майк согласился, хотя отец убеждал его поступить в компанию Chrysler. «Он ничего

не понимал в спорте, поэтому был против игр, — говорит Майк. — Когда он приехал в США, то нашел работу в Ford, а потом окончил вечернюю школу, научился ремонтировать машины и через восемь лет перешел в Chrysler, где проработал тридцать лет. Он много работал, копил деньги и считал, что ему несказанно повезло».

Но Майк не был готов отказаться от своей мечты играть в бейсбол в высшей лиге. У него были хорошие шансы. Он был сильным филдером и хорошо отбивал мяч. Его единственной проблемой была дерзость. В один из сезонов он позвонил руководству Tigers и потребовал, чтобы его отвезли в Детройт. «Я создаю команде отрыв, — сказал он, — поэтому вы должны меня возить». В профессиональном бейсболе такое поведение не приветствуется, и он получил замечание. «Все было бы хорошо, — уверен Майк, — не сломай я лодыжку. Если бы я продолжал хорошо играть, меня бы терпели. Но когда я поправился и вернулся в команду, то стал играть хуже, а пару сезонов спустя пришлось сделать операцию на колене. После операции я довольно долго не мог тренироваться, потерял мышечную массу и перестал быть таким быстрым. Поэтому мне пришлось уйти».

К тому времени, когда он ушел из бейсбола, Майк был уже мужем и отцом. Он женился на Мэриан Байофф, хорошенькой блондинке македонского происхождения. Эту девушку родители нашли ему в церковной общине в Детройте. Сначала он отказался с ней встречаться, хотя они не были знакомы и он не представлял, как она выглядит. «Я игрок в бейсбол, — сказал Майк родителям по-македонски, как было принято дома. — Я не встречаюсь с македонскими девушками». Тем не менее после перелома лодыжки и ссоры Майк решил, что знакомство — хорошая возможность вернуть благосклонность отца, и назначил свидание Мэриан. «Мой отец был так взволнован, когда я сказал, что у нас с ней было свидание, — вспоминает Майк. — В тот день я отыграл у него много очков».

Однако Мэриан оказалась не в восторге. Она ожидала высокого и красивого жениха, а встретила Майка ростом 175 см. К счастью, он сумел произвести впечатление, приехав на красивом кабриолете. Эту машину его попросил взять на зиму приятель-бейсболист, игравший в Южной Америке. Майк был счастлив ему помочь. Он отвез Мэриан в местный кинотеатр, но, когда они вышли, автомобиль исчез! Оказалось, что его забрали, потому что владелец не вносил платежи. «Я попал, — говорит Майк, смеясь. — Мэриан выяснила, что машина не моя.

Но к тому времени это не имело значения. Нас уже пронзила стрела Амура».

Когда Майк бросил бейсбол, они с Мэриан решили остаться в Тампе. Местный отдел отдыха нанял его директором игровой площадки. Он работал по вечерам, когда в бейсбол играли дети, а днем посещал занятия в Университете Тампы, планируя стать юристом. Но через полтора года появились финансовые проблемы, к тому же они с Мэриан тосковали по дому. Им не хватало своих семей, и они хотели, чтобы их дети знали своих бабушек и дедушек. Поэтому в 1958 году они вернулись в Детройт. Они переехали на второй этаж дома Иличей, где им были рады... пока они платили арендную плату!

«Я поехал искать работу, — объясняет Майк, — но не сумел ничего найти. Я ничего не знал, и у меня не было образования». Майк умел делать пиццу, но работа в пиццерии не давала достаточно денег, чтобы содержать растущую семью. Если бы у него была возможность открыть пиццерию... Майк был уверен, что смог бы обеспечить хорошую жизнь, но у него совсем не было денег, и ему срочно была нужна работа. «Я был трудолюбив и честен, но в Детройте таких множество. Когда я приходил на собеседования, меня спрашивали: “Что ты умеешь?” А я ничего не умел». Однажды на заправочной станции он встретил старого друга, и тот предложил ему работу. Ему нужно было, чтобы кто-то ходил по домам в окрестностях Детройта и предлагал алюминиевые тенты, которые производила его компания. Хотя Майк отчаянно нуждался в работе, предложение его не заинтересовало.

— Это неквалифицированная работа, — сказал он. — И я не хотел бы ею заниматься.

Но когда друг заметил, что он может делать хорошие деньги, Майк задумался.

— Попробую, — сказал он.

С первого дня Майк возненавидел работу. «Каждый раз я корчился, прежде чем позвонить, — вспоминает он. — Что если дверь откроет человек, с которым я ходил в школу?» Для него было унижительным, что он, Майк Илич, профессиональный игрок в бейсбол, ходит по домам и предлагает купить тенты. Еще тяжелее, что люди постоянно захлопывали двери перед его носом. Но выбора не было. «Это было единственной работой, которую я мог найти. Обычно я медленно ехал по улице и, прежде чем выйти из машины и начать звонить, ударял кулаком по приборной панели и говорил себе, что могу это сделать.

«Давай, Майк, — говорил я себе. — Ты отличный парень! Ты это можешь! Ты хороший человек. У тебя есть семья, которая от тебя зависит, так что выходи и начинай». Произнеся эту зажигательную речь, я шел по домам. Через пару месяцев я хорошо этому научился. Зарплата была небольшой, но я получил большие комиссионные за каждую продажу».

После того как Майк перестал бояться звонить в двери и понял, сколько денег дают продажа и установка навесов, он принял смелое решение — открыть собственный бизнес по производству тентов. «Я научился привлекать клиентов, — объясняет он, — и знал, что устанавливать тенты просто. Так что я объединился с друзьями, которые были отличными продавцами, и мы начали бизнес. Каждый владел одной третью компании. Но когда я рассказал об этом Мэриан, она сказала, что это плохо. «Что если они решат тебя выжить? Ты должен был настоять на 51%». Я был уверен, что никаких проблем не возникнет, но она оказалась права. Однажды партнеры предложили мне выкупить мою долю. В то время бизнес стоил 30 000 долларов наличными, так что я получил 10 000 долларов».

Возможно, кто-то расценил бы выкуп как плохой перелом, но не Майк. Играя в бейсбол два последних сезона, Майк часто вспоминал о ночном клубе, крошечной кухне и пицце. Он владел этим бизнесом всего лишь одну зиму и продал, когда вернулся на весеннюю подготовку во Флориду. Когда-нибудь, мечтал он, у него снова будет пиццерия. «Находясь в нижней из низших лиг, вы проводите много времени в автобусах, — объясняет Майк. — Сыграв в одном городе, вы около полуночи садитесь в автобус и всю ночь едете в другой город, где назначена следующая игра. И во всех этих городах я искал пиццерии. Их было немного, но каждый раз, когда я их находил, я пробовал пиццу и приглядывался к бизнесу. Много раз я говорил себе: «Эх, если бы я мог открыть здесь пиццерию, она бы процветала». Мне нравился этот бизнес».

В тот день, когда Майк принес домой 10 000 долларов, он увидел новую возможность. Он сказал Мэриан: «Давай откроем пиццерию». Жена согласилась. Люди в Детройте понятия не имели, чем в действительности занимался Майк Илич, когда он стучал в их двери и спрашивал, не хотят ли они купить тент. Он старался как можно больше говорить с людьми в тайной надежде собрать информацию для своей самой большой цели в жизни. В то время он не знал, что это за цель, но интуитивно чувствовал, что очень важно слушать этих хороших людей и наблюдать за их жизнью. Ему было интересно, как они живут

и что ценят. Ему нравилось наблюдать за взаимоотношениями мужей и жен, родителей и детей. Нравилось изучать американские семьи в их повседневной жизни. Он не знал, почему его это так интересует и что он сделает со своими наблюдениями, но мысленно он записывал каждый нюанс.

«Ходя по домам, я изучал Америку, — рассказывает Майк. — Я был молодым человеком без образования, без надежной работы, всю жизнь занимавшийся спортом и не имевший понятия о реальном мире. И вдруг я стал понимать. Один дом скудно обставлен, единственная ценная вещь — красивый орган в гостиной. Зато у них была дочь, которая воплощала самые смелые мечты своих родителей. В этой семье все вращалось вокруг дочери в ожидании того, что когда-нибудь она далеко пойдет. В соседнем доме жил человек, попыхивающий трубкой, с логарифмической линейкой, торчащей из кармана рубашки. Он мало говорил, просто пыхтел, но в этом доме главным был он. Жена его побаивалась. И хотя именно она говорила со мной о тенте, решение принимал муж. Следующий дом дружелюбнее. Женщина вывела меня во двор, чтобы показать цветник, а ее муж шел позади. В этом доме главная она. Каждый день я наблюдал людей, и у меня появилось ощущение ценностей, приоритетов, отношений. Мне они нравились. Мне было с ними комфортно. И я сказал себе: “Если речь об этом, то я вполне могу преуспевать”».

Чего Майк не знал и не мог знать в то время, это что он будет преуспевать, продавая свою собственную пиццу. В конце 1950-х пиццу преимущественно покупали живущие рядом подростки и семьи «синих воротничков»*, рынок не был большим. По общему мнению, пицца — прихоть, а не продукт с долгосрочным будущим. Тем не менее Майк был полон решимости открыть пиццерию. Пригород Гарден-Сити показался ему идеальным местом. «Люди приезжали туда отдохнуть. По выходным они покупали ящики пива, здесь постоянно что-то происходило. Вот где я хотел быть». Найдя торговый центр, где располагались парикмахерская, аптека и супермаркет, он решил добавить туда пиццерию.

Однажды вечером Майк и Мэриан, его партнер по бизнесу, решили придумать название. «У нас был список из двадцати пяти названий, — объясняет Майк. — Я хотел назвать “Угощаем пиццей”, но Мэриан это

* «Синими воротничками» называют рабочий класс. *Прим. ред.*

не понравилось. Наконец она сказала: “Я придумала. Мы назовем ее Little Caesars Pizza Treat! (‘Пицца от маленького Цезаря’)” — “От маленького Цезаря?” — “Да, у тебя замашки как у Цезаря. Но пока ты немного добился, так что ты маленький Цезарь”. Так мы и остановились на Little Caesars Pizza». У Майка имелось множество идей, как вести бизнес, но они не нашли отклика у продавца оборудования для пиццы, с которым он поделился. Например, Майк не заказал для пиццерии столы и стулья, потому что планировал торговать только навынос. Раньше никто не открывал пиццерии, торговавшей навынос. Она будет первой в штате Мичиган и одной из первых в стране, так что продавец счел идею безумной.

— Как вы собираетесь сделать бизнес без столов и стульев? — спросил он.

— Мне не нужно, — ответил Майк. — Когда у меня была пиццерия в ночном клубе, там не было столов и стульев. Это означало отсутствие официанток и уборки. Я пеку, а посетители уносят. Я не хочу сотрудников.

Когда продавец осмотрел место, предложенное Майком, у него появилось другое возражение. «Не арендуйте его, — сказал он Майку. — Оно не очень удачное. Через улицу находится поле для гольфа, а вам нужны дома. У вас не будет клиентов». Но Майк понимал в этом лучше. В конце концов, он ходил по этим улицам два года и знал практически всех. Домов через улицу действительно не было, но позади пиццерии и с обеих сторон находилось очень много. Пару лет спустя, доказав правильность своего выбора и начав поиски нового места, Майк всегда спрашивал риелторов, нет ли поблизости поля для гольфа, и если было, то считал это хорошим предзнаменованием.

Когда Майк собрался открыть пиццерию в Гарден-Сити, ему было двадцать девять лет. Некогда нахальный молодой человек на глазах становится зрелым. Отцовство его отрезвило. «Я был благодарен жизни, что у меня появилась возможность открыть бизнес, — объясняет он. — У меня уже было несколько детей (теперь у нас их семь), и я знал, сколько стоит купить одежду, обувь и еду и отправить детей в школу и к врачу. Это дорого, и мне было трудно представить, как это удастся людям, работающим по найму. Открыв бизнес, я решил предложить своим клиентам хорошую сделку. Когда мы открылись, я заполнил окрестности купонами на пиццу, которые давали скидку в 50 центов. Некоторые конкуренты звонили мне и сетовали: “Что ты делаешь?”

Ты просто даром раздаешь свою пиццу”. Но я испытывал жалость к людям и хотел, чтобы цена была правильной. Я хотел предлагать клиентам хорошую сделку и оставлять достаточную прибыль для себя. Если мне это удастся — а я знал, что смогу заинтересовать покупателей своим продуктом, — то люди будут возвращаться».

Если 50 центов оказывались недостаточным стимулом, Майк придумывал другие способы. «Я раздавал смешные вещицы, которые не имели ничего общего с пиццей, — объясняет он. — Коробки для обеда, садовые шланги, удочки. Я семейный человек, и, когда ко мне приходила мама с детьми, я давал им воздушные шарики или волчок — что-то такое, что вызывало улыбку.

Учитывая его щедрость, удивительно, что Майк отработал свои вложения за шесть месяцев после открытия пиццерии. На самом деле финансовым успехом пиццерия была обязана Мэриан. В день открытия Майк был готов раздать все бесплатно, но она не позволила. «Когда пришел первый клиент, — вспоминает Майк, — он заказал курицу. Помимо пиццы мы продавали курицу и рыбу. Я сказал, что обычная цена его ужина составляет 1,59 доллара, но так как он первый, то это за счет заведения. Через несколько минут подошел второй клиент и заказал рыбу. Я сказал: “Вы первый, кто заказал у нас рыбу, так что это за счет заведения”. Третий клиент заказал большую сырную пиццу пепперони, которая с налогом стоила 2,39 доллара. Я уже был готов сказать, что она за счет заведения, но Мэриан выхватила пиццу у меня из рук, улыбнулась клиенту и сказала: “С вас 2,39 доллара”. Она боялась, что я раздам все, что есть в пиццерии».

В течение трех лет Майк открыл три пиццерии и каждый год увеличивал доход. Не то чтобы он получал много денег или работа была легкой. Многие до сих пор сомневались, что пицца — хороший бизнес или хотя бы хорошая еда. Однажды Майк сделал пиццу для своего хозяина и принес ему в кабинет.

— Г-н Бамберг, я сделал для вас пиццу, — объявил Майк.

Хозяин отвернулся.

— Я этого не ем, — сказал он.

«Я не мог спать в течение трех дней. Я даже заболел», — признавался Майк. Часто друзья и семья высказывали сомнения по поводу его бизнеса. Некоторые говорили: «Майк, ты не думаешь, что это просто увлечение?»

«Не знаю, — отвечал Майк. — Они хорошо получаются и хорошо раскупаются».

«Майк, — говорили другие, — ты не считаешь, что пицца — не настоящая еда, она годится только чтобы перекусить?»

«Я так не думаю, — отвечал Майк. — Однажды вечером мне позвонил мужчина и сказал, что хотя он не собирается привлекать меня к ответственности, но во время ужина его дети выпили дополнительный пакет молока, потому что наш соус к пицце был немного острым».

За исключением неприятных моментов, случавшихся время от времени, Майку нравилось владеть бизнесом. Ему намного больше нравилось делать пиццу, чем стучать в двери. «Я был наивен, — говорит он, — и никогда не думал о возможной неудаче. Это меня не беспокоило. Я был молодым, горел на работе и быстро двигался. Это был взрыв». Тем не менее он не знал, как долго сможет поддерживать рост. Сколько еще пиццерий он откроет? И насколько трудно будет руководить этими пиццериями, если он не сможет быть рядом и наблюдать за работой? К этому времени Мэриан уже не занималась бизнесом. Она сидела дома с детьми. Это позволило Майку запустить бизнес по-своему.

Однажды во время деловой поездки в 1962 году Майк познакомился с нефтяником из Техаса. Они рядом сидели в самолете. Майк сказал, что он «человек пиццы», и спросил, как зарабатывает на жизнь его попутчик. «Сынок, — ответил техасец, — я разрабатываю недра. Я бурю нефтяные скважины и получаю очень много денег с каждой. Ты должен придумать что-то подобное для своего бизнеса».

Майка заинтересовала эта идея, и он стал обдумывать возможности. Он ничего не знал о франчайзинге, но ему пришло в голову, что он обучил бы кого-нибудь своему бизнесу за определенную плату. Вернувшись домой, он вскоре нашел своего первого франчайзи. Как вспоминает Майк: «Ко мне пришел грек. Его семья владела стойками для приготовления хот-догов на Кони-Айленд, а он хотел открыть Little Caesars. Я заразил его своим энтузиазмом, но он сказал, что я должен убедить его отца. Я встретился с отцом, рассказал ему, какой это хороший бизнес, как хорошо у меня идут дела и как хорошо они пойдут у его сына, а я буду ему помогать. Все это время отец молча на меня смотрел, а потом спросил, продаем ли мы кофе. Я сказал, что нет. Он покачал головой: “Если нет кофе, вы не можете сделать хороший бизнес”. Но я продолжал его убеждать, и в конце концов

мне удалось. Тем не менее мне пришлось одолжить юноше 900 долларов, потому что отец дал ему меньше, чем требовалось. В 1960-х этот франчайзи открыл пять пиццерий Little Caesars и делал 100 000 долларов в год. Франчайзинг оказался хорошим делом».

В 1970-х Майк продолжал открывать пиццерии и продавать франшизы и вскоре обнаружил, что предпочитает франчайзинг. «Дела шли хорошо, и я решил открыть пиццерию в штате Мичиган, приблизительно в ста тридцати километрах от Детройта. Она находилась в колледже, она была чрезвычайно популярной, поэтому я ездил туда каждый вечер, чтобы помогать во время ужина. Через некоторое время я устал и начал говорить себе, что нет смысла ездить туда и обратно только на время ужина. Это должно было стать для менястораживающим сигналом. Если я владел бизнесом и не хотел быть рядом — значит, что-то делал неправильно. Я привык ездить из одного пригорода в другой, чтобы поработать в пиццерии, но это расстояние давалось очень тяжело. Вы думаете, что эта ситуация чему-то меня научила? Нет. Потому что следующее, что я сделал, — это сел на самолет и полетел в Калифорнию, чтобы открыть пиццерию в Сан-Хосе!»

Майк понял, что все города, в которых есть колледжи, — активные рынки, и захотел воспользоваться этой возможностью. «Но я был глуп. Пиццерия в Калифорнии, где у меня не было инфраструктуры, не имела никакого смысла. Что еще хуже, я не провел никаких исследований на месте. Я думал, что во всех университетах рынки одинаковые, но случилось так, что я открыл пиццерию недалеко от социального общежития и тем обрек ее на провал. В Калифорнии мы потерпели неудачу, и тогда я наконец усвоил урок: если бизнес должен находиться на расстоянии, то лучше продать его франчайзи. Даже при этом до 1980-х я больше не открывал пиццерии за пределами штата Мичиган».

Как и в любом другом бизнесе, Майку пришлось решить свою долю проблем. В начале 1970-х, когда сеть насчитывала около восьмидесяти пиццерий и, казалось, он был на вершине, его бизнес вдруг затрещал. Застой в экономике не позволял легко занимать деньги, и он испытывал затруднения, хватаясь то за одно, то за другое. Но это не помогало. И еще раз Мэриан, его запасной игрок, пришла на помощь. К этому времени все семеро детей учились в школе, поэтому Мэриан вернулась к работе. Хотя Майк овладел маркетингом, разработкой продукта и набором франчайзи, финансы и администрирование продолжали

оставаться его слабыми местами, поэтому эти две области взяла на себя Мэриан. «После того как Мэриан вернулась, — говорит Майк, — мы снова вошли в нужное русло. Она работает со мной до сих пор». Сегодня ему трудно представить, что когда-то он не хотел даже назначать ей свидание, не говоря уже о женитьбе.

Несколько лет бизнес процветал, а в 1977 году снова возникли финансовые проблемы. «Дела шли хорошо, — говорит Майк. — У нас было 150 пиццерий по всему штату, но что-то нас ограничивало. Наши доходы перестали расти. Требовались изменения. Какие — я не знал. Поэтому сел в машину и начал ездить. В тяжелые моменты я езжу. Именно так мне в голову приходят новые идеи. Я не из тех парней, кто садится, начинает себя обвинять и сдается. Это глупость. Вы начинаете думать обо всех своих проблемах, и от этого становится только хуже. Мне это не подходит. Я предпочитаю рассмотреть имеющиеся варианты, изучить возможности и придумать решение».

Как ни странно, он нашел решение на Телеграф-роуд — шоссе, которое отделяет Детройт от пригорода. Майк знал, что нужно продавать больше пиццы. Но не знал, как этого добиться. Потом увидел объявление о продаже двух красок по цене одной. «Тут же я начал думать. Почему бы не две? Почему мы не можем продавать клиентам две пиццы вместо одной?» На следующий день он встретился с другом, который был хорошим математиком, и попросил рассчитать маржу при продаже двух пицц по цене одной. Если он собирался это делать, то хотел знать, какого размера пиццы он должен продавать и по какой цене. «Как оказалось, — продолжает Майк, — я мог бы обеспечить своим клиентам лучшую цену, продавая две небольшие пиццы по цене одной большой. И когда мы рассчитали расходы на продукты и упаковку, рентабельность от этой продажи тоже увеличилась! Это оказалось ценной идеей, и я решил ее использовать».

Конечно, все сказали, что он сошел с ума: «Никто не будет покупать две пиццы, если хотят только одну». Но Майк не поверил. «Когда мы начали бизнес, все говорили, что пицца — временное явление. Что пиццу едят только дети. А затем мы обнаружили, что двадцати- и тридцатилетние ее тоже едят. На самом деле, когда в пиццерию впервые пришел сорокалетний человек, мы чуть не устроили вечеринку, так были счастливы. И помните, мы думали, что пиццу будут покупать только «синие воротнички» и жители окрестных кварталов? Потом нам удалось добиться успеха в умеренно богатом районе, а теперь и в богатых.

Не говорите мне, что люди не будут покупать по две штуки. Все любят пиццу».

Но он никого не смог убедить, поэтому опробовал идею самостоятельно. В течение 1977 года он продавал по две маленькие пиццы по цене одной, и его клиенты остались довольны. На следующий год он расширил предложение и начал включать средние и большие пиццы. Одновременно пошла рекламная кампания, теперь известная как «Пицца! Пицца!». «Мне потребовалось более двух лет, чтобы убедить людей, что это отличная возможность, — говорит Майк, — но, как только мы начали действовать, у нас появилось огромное маркетинговое преимущество».

Затем, приблизительно в то время, когда дела начали поправляться, он стал испытывать другой вид давления. Майк рассказывает: «К 1980 году у меня была сеть из 200 пиццерий, и я наслаждался жизнью. У меня было много денег. Мои дети могли пойти в частные школы. У меня был хороший дом. Я был счастлив — начал с пустого места, а теперь у меня все было. Но тогда я подумал: *А что если появится другая компания и будет производить такую же пиццу?* Мы по-прежнему были просто региональной сетью. Я думал об этом пару месяцев: искал идеи, взвешивал за и против, считал плюсы и минусы и наконец решил распространить сеть на всю страну. Это был лучший способ защитить свое дело. Мы начали рекламу для франчайзи по всей стране. Несколько лет спустя мы запустили кампанию “Пицца! Пицца!” по телевидению, и вот тогда наша сеть сошла с ума. Мы начали открывать от 400 до 500 пиццерий в год!»

К этому времени Майк и Мэриан начали окружать себя другими талантливыми людьми. Но Майк сохранил за собой одну обязанность, которую он определил как ключ к успеху сети Little Caesars Pizza: выбор местоположения.

«После ошибки в Калифорнии я хорошо научился выбирать места, — объясняет он, — и у нас больше не было плохих точек. Когда вместе с риелтором и своими ребятами я приезжал смотреть участок, то ставил ногу на землю и начинал немного ее расковыривать. “Хочу убедиться, что там, внутри, есть золото”, — говорил я. Каждая новая точка должна попадать в десятку, иначе я ее не одобрял. Я начинал ездить взад-вперед по улицам и искать нужное место. У меня не было данных по демографии, на которые я мог бы положиться. Я смотрел на окрестности. Я хотел видеть по две машины на подъездной дорожке и велосипеды

во дворе. Я хотел видеть аккуратные дома и симпатичные дворики. Если я мог найти 5000 солидных домов на 2,5 километра, то называл это парашютом. Я хотел, чтобы моя пиццерия приземлилась между этими домами, ведь в таких местах у нас всегда были продажи».

Майк подружился с франчайзи, хотя и признает, что не всегда может их удовлетворить. Ему нравится помогать людям развивать бизнес, но он понял, что это занятие подходит не всем. Если женатый мужчина хотел купить франшизу, Майк настаивал на ужине с ним и его женой. Он воспользовался исследованиями, которые проводил, когда ходил по домам. «Я знал всевозможные комбинации отношений между мужьями и женами, — объясняет он. — Я хотел увидеть, твердый ли у них брак, была ли пара хорошей командой, могли ли они работать вместе. Я хотел знать о них все: как они принимают решения, смогут ли стоять на ногах и работать долгие часы? Смогут ли справиться с физическими и психологическими аспектами бизнеса? У меня появилось правило: если они не подходят для бизнеса, то не могут стать франчайзи».

Майк и Мэриан полностью посвящали себя делу, и Little Caesars Pizza процветала, что позволило им расширить свои интересы. Хотя Майк не играл в мяч многие годы, он никогда не терял интереса к спорту, профессиональному и любительскому. Little Caesars спонсировала бесчисленное количество команд.

«В один год, — вспоминает он, — мы заработали всего 100 000 долларов, и Мэриан была мною недовольна, потому что мы должны были сделать больше. “Ты все спустил на спортивные команды”, — сказала она. Я ничего не мог поделать. Я люблю спорт. Мои дети и племянники играли в бейсбол и хоккей, и поддержка спортивных команд — хорошее занятие».

Спонсорство молодежных команд — капля в море по сравнению с тем, сколько он собирался потратить. В 1982 году Detroit Red Wings были вялой хоккейной франшизой. Местные жители прозвали команду «Dead Wings» («Мертвые крылья»). Майк был болельщиком и, когда услышал, что франшиза выставлена на продажу, быстро купил ее. «Купил задешево, — говорит он. — Время было выбрано правильно, и ситуация сложилась удачно». Эту команду просто недооценивали. В настоящее время она одна из самых ценных франшиз Национальной хоккейной лиги. В конце 1990-х команда раз за разом выигрывала Кубок Стэнли. Пока командой владеет Майк, никто не будет называть ее «Мертвые крылья».

Но Red Wings — не единственная спортивная франшиза, купленная Майком. Если бы он мог владеть только одной командой, он выбрал бы Detroit Tigers. По иронии судьбы, Tigers принадлежали другому производителю пиццы из Мичигана, Тому Монагану, несговорчивому основателю Domino's. В 1992 году, когда для сети Domino's настали трудные времена, Монаган решил пожертвовать Tigers, чтобы спасти бизнес-империю. И кто был готов купить франшизу за 85 млн долларов? Не кто иной, как бывший член юношеской лиги Майк Илич. По сей день ему хочется себя ущипнуть, чтобы убедиться, что он действительно владеет Tigers.

«Всю свою жизнь я мечтал играть за Tigers, — говорит он, — и теперь я ими владею». Тогда он также купил Detroit Rockers из профессиональной футбольной лиги. Его последнее приобретение больше связано с предпринимательскими интересами, чем со спортом и пиццей. В 1987 году он приобрел Fox Theatre в Детройте, которому не уделяли должного внимания, и вернул ему былое величие. С тех пор Fox Theatre, рассчитанный на 5000 мест, стал одним из самых кассовых театров страны. В 1996 году он стал вторым, уступив лишь Radio City Music Hall.

Иличи также создали компанию Olympia Development, которая занимается проектами в центре Детройта. Компания стоит во главе оцениваемого в 295 млн долларов Park, нового дома Detroit Tigers, и развлекательного комплекса рядом с Fox Theatre, который оценивается в 15 млн долларов. В 1999 году для наблюдения за своими многочисленными инвестициями Майк и Мэриан создали Hlitch Ventures. Совокупная выручка компании превышает 800 млн долларов.

Это удивительно для парня, который просто хотел играть в бейсбол. Многие годы Майк Илич интересовался только спортом. У него не было иных планов. Но когда с ним случилось несчастье, он был вынужден воспользоваться возможностями, которые другие могли бы счесть препятствиями. В результате он стал одним из гигантов американского предпринимательства.

«Однажды утром мы с Мэриан проснулись, — объясняет Майк, — и поняли, что наш бизнес нас перерос. Мы не могли за всем уследить. Мы пригласили экспертов, чтобы они нам помогли. С тех пор я понял: если вы приглашаете нужных людей, то бизнес становится легче». Не то чтобы он или Мэриан планировали выйти на пенсию. Вместе с тремя детьми они продолжают активно заниматься бизнесом. «Я все еще ищу возможности, — говорит Майк. — Так что, если вы услышите что-нибудь хорошее, дайте мне знать».

ГЛАВА 19

Смело делайте первый шаг

Вооружившись пятнадцатью базовыми уроками, вы готовы начать с малого и закончить созданием чего-то большого. Время начать путешествие!

Прочитав о пятнадцати основополагающих уроках и ознакомившись с рассказами предпринимателей, вы поймете: *в бизнесе невозможно построить генеральный план, как достичь успеха!* Начните делать то, что действительно считаете важным. Этот шаг отделяет миллионы людей, мечтающих владеть бизнесом, от тех, кто им действительно владеет. Люди слишком долго ждут, вместо того чтобы начать работать. Прежде чем совершить хоть что-то, они хотят точно рассчитать, когда начинать, составить безукоризненный план, иметь безупречное видение и достаточное количество денег. В результате большинство так никогда и не стартуют.

Вооружившись пятнадцатью уроками, вы стали мудрее, чем я, когда начинал Subway. Уверен, что большинство, если не все двадцать один мелкий предприниматель, чьи истории вы прочитали, сказали бы то же самое. Но даже мудрость не играет такой роли, как первый шаг. Если вы его не сделаете, то ваш путь просто никогда не начнется. Эти уроки не гарантируют, что ваш бизнес окажется успешным или оправдает ваши ожидания. Это ориентиры, которые помогут вам проверить, действительно ли вы движетесь к цели. Вначале возникает много затруднений, особенно если бизнес первый, но теперь у вас больше возможностей их преодолеть, ведь вы располагаете знаниями.

Когда вам кажется, что ничего не работает, и хочется бросить бизнес (а такие дни время от времени наступают), возвращайтесь к этой книге и перечитывайте рассказы о трудностях, с которыми сталкивались

описанные мной предприниматели. Если они все же недостаточно вас вдохновляют, то оглянитесь по сторонам. Вы увидите множество других примеров.

Билл Гейтс бросил Гарвард и создал небольшую компанию, которую мы сегодня знаем как Microsoft. Гейтс стал самым богатым человеком в мире, а начал как малый предприниматель.

Уэйн Юзенга, основатель многочисленных предприятий и владелец Miami Dolphins, занял 5000 долларов, чтобы начать карьеру в сантехнической промышленности.

Имея образование восемь классов, Билл Розенберг с капиталом менее 2000 долларов открыл сеть пекарен, делающих пончики, теперь известную во всем мире как Dunkin Donuts.

Майкл Делл начал собирать компьютеры в своей комнате в общежитии Техасского университета и без посторонней помощи создал Dell Computer, одну из самых крупных и быстрорастущих компаний за последние пятнадцать лет.

Кеммонс Уилсон бросил среднюю школу и, заняв немного денег, купил автомат по изготовлению попкорна. В конце концов он основал гостиницы Holiday Inn.

Нуждаясь в деньгах, чтобы заплатить за обучение в колледже, Том Монаган занял 500 долларов и начал делать пиццу. Он назвал свой бизнес Domino's Pizza.

Когда Фрэнк Карни основал Pizza Hut, у него было около 600 долларов.

Джон Шнаттер, начавший производство пиццы позже других, младший из мелких производителей пиццы, открыл Papa John's в кладовке, имея 1600 долларов!

Джим Макканн, бывший социальный работник, занял 10 000 долларов, чтобы купить цветочный магазин в Нью-Йорке. Он построил сеть из четырнадцати магазинов, а затем приобрел 1-800-FLOWERS, чтобы распространять свою продукцию по всему миру.

Лесли Векснер занял у тети 5000 долларов, чтобы начать розничную торговлю одеждой. Сегодня он председатель Limited, владеющей несколькими ведущими мировыми сетями по розничной продаже модной одежды, такими как The Gap и Banana Republic.

Лириан Вернон использовала свадебный подарок в 2000 долларов на рекламу сумок с монограммами и ремней в журнале Seventeen.

Сегодня ее компания Lillian Vernon Corporation (заказы по почте) имеет годовой оборот 240 млн долларов.

Молодой техасец из Сан-Антонио, Элмер Дулин, занял 100 долларов, чтобы производить кукурузные чипсы, и создал совершенно новую отрасль, в которой доминирует основанная им компания Frito. Примерно в то же время в Нэшвилле Генри Лей занял 100 долларов, чтобы начать доставку картофельных чипсов в Атланту. Когда поставщик чипсов столкнулся с проблемами, Лей приобрел его компанию. В конце концов Дулин и Лей объединились, чтобы создать Frito-Lay.

Мариотт потратил 5000 долларов, чтобы открыть небольшой ресторан на обочине дороги в Вашингтоне. Этот ресторан положил начало компании Marriott International, которая оценивается в 12 млрд долларов.

Пенни жил с молодой женой и ребенком на чердаке над своим магазином текстильных товаров в Вайоминге. Он начал с 500 долларов, а сегодня в США насчитывается более 1300 магазинов.

С 1000 долларов, взятых у жены, Росс Перо в одиночку начал создавать компанию по обработке данных, которую назвал Electronic Data Systems. В конце концов Перо продал EDS, и сейчас это многомиллиардная корпорация, на которой работает 70 000 человек.

Рич Девос и его школьный приятель Джей Ван Андел запустили несколько малых предприятий, а затем вложили 49 долларов в комплект витаминных добавок. Это вложение привело к созданию Amway.

Когда Мэри Кэй Эш приняла участие в совещании по прямым продажам в одном из отелей Далласа, она не могла позволить себе заплатить за обед, поэтому ей пришлось взять из дому сыр и крекеры. В 1963 году она вложила все свои сбережения, 5000 долларов, в небольшую компанию, которую назвала Mary Kay Cosmetics. В настоящее время компания имеет более 500 000 независимых торговых представителей на двадцати девяти рынках по всему миру.

Дон Дуайер был студентом колледжа и в поисках денег на обучение занял у своего будущего тестя 2000 долларов на покупку газетного маршрута в Бруклине. Вскоре он зарабатывал 1000 долларов в неделю, доставляя New York Daily News! Позже он продал свой маршрут и приобрел франшизу Института мотивации успеха. В итоге он начал франчайзинговую компанию и создал конгломерат сервисных предприятий под названием Dwyer Group.

Когда эти мелкие предприниматели открывали бизнес, у них не было никаких генеральных планов. Они просто начали. Они упорно трудились и планировали свои действия шаг за шагом, по мере роста предприятий. В Соединенных Штатах успешно действует Администрация по делам малого бизнеса, помогающая начать свое дело. Они предлагают опытных наставников, гарантируют кредиты. Их бесплатная программа по наставничеству называется SCORE. Кроме того, есть центры развития малого бизнеса SBDC, обычно связанные с колледжами и университетами. На сегодняшний день в США порядка сотни организаций предоставляют небольшие кредиты для создания малых предприятий. Пока их не много, но я ожидаю, что в ближайшие несколько лет они появятся по всей стране. Возможно, одна из этих программ поможет вам или вашим соседям.

Если у вас нет групп кредитования малых предприятий, вы можете сыграть важную роль, оказав помощь в создании одной из них. Как я объяснял в первой главе, интерес к кредитованию микропредприятий появился у меня в конце 1980-х, когда в передаче 60 Minutes я услышал историю о профессоре Мухаммаде Юнусе и его достижениях в Бангладеш. В последующие годы я старался больше узнать об этом движении и людях, которые в нем участвуют. Как вы понимаете, из-за своего скромного старта с 1000 долларов я сразу же ощутил близость к этим людям. Я смог построить хорошее дело для своей семьи, а затем продавал франшизы, помогая другим начать бизнес. Поэтому я начал местную программу по созданию малых предприятий и теперь вижу шанс использовать франчайзинг — модель, которую я так хорошо понял, — чтобы помочь другим людям начать кредитование малых предприятий в своих общинах.

Мне нравится предоставлять людям возможность самим себе помочь. Отрадно видеть, как новый предприниматель делает первые небольшие шаги, и немного помогать ему. Интерес к микропредпринимательству свел меня с замечательной женщиной, которая первой в Америке учредила успешную программу кредитования микропредприятий по образцу Grameen Bank. Конни Эванс — исполнительный директор Проекта по самостоятельной занятости женщин (WSEP) в Чикаго. К тому времени, когда я с ней познакомился, она уже помогла организовать 400 новых предприятий, на которых появились рабочие места. Это повысило самооценку беднейших женщин и снизило уровень нищеты.

Впервые я посетил WSEP в 1992 году. Мне хотелось больше узнать об организации и микропредприятиях в целом. Я встретился с несколькими предпринимателями, которые уже получили помощь, и принял участие в первой встрече с полными энтузиазма новичками. В следующем году мы с женой посетили офисы WSEP, чтобы изучить методы работы и предложить некоторые организационные советы. Например, в WSEP были трудности с распространением информации, так что я дал им несколько простых советов, как запустить и легко поддерживать еженедельный бюллетень. Кроме того, разработал для WSEP план по расширению услуг до национального уровня.

В WSEP талантливый персонал, делающий упор на микрокредитование в Чикаго. Их офисы напомнили мне штаб-квартиру Subway, и я подумал, что у них есть административные возможности помочь людям из других мест, предложив им помощь в организации малого бизнеса на местном уровне. Затем я представил себе центральный офис, который может поддерживать более 1000 близлежащих отделений, в которых будут работать местные добровольцы. Издержки на уровне отделений минимальны, так что все местные ресурсы могут быть направлены на оказание помощи нуждающимся.

Это напоминает франчайзинг, за исключением добровольцев на местах. Чтобы описать этот подход, я придумал термин «государственный франчайзинг» — некоммерческую модель франчайзинга. Американская культура включает в себя много прекрасных примеров добровольных организаций — Jaycees, Kiwanis, Rotarians, Knights of Columbus и многие другие. Почему бы не положиться на добровольцев, чтобы донести микрокредитование до тех, кто нуждается в помощи?

Предложив свои идеи Конни, я дал согласие на финансирование комплексного исследования, с тем чтобы совет директоров WSEP смог изучить возможность адаптации модели франчайзинга для расширения его программы. Конни уже создала операционную систему для процветающей организации. Если она и ее сотрудники смогут показать, как использовать систему и опыт WSEP во всей Северной Америке, это станет самым быстрым способом донести микрокредитование до нуждающихся. Получив доступ к уже существующей программе, местные отделения смогут покрыть свои расходы.

С моей точки зрения, франчайзинг и добровольцы обеспечивают неплохие возможности. Однако директора WSEP проголосовали против. Персонал уже был занят удовлетворением потребностей рынка в Чикаго,

и у них оставалось еще много работы. Дополнительное расширение могло бы оказаться чрезмерной нагрузкой и ограничить объем работы в Чикаго. Я принял решение совета директоров, но по-прежнему убежден: франчайзинг — хороший способ расширить движение микропредпринимательства. Если у меня будет возможность, я непременно реализую эту идею. Через восемнадцать лет после первой встречи с Конни и изучения WSEP на собрании франчайзи в Чикаго я встретил успешную предпринимательницу, управлявшую спа в Конференц-центре. Она сказала, что начала бизнес с кредита и поддержки WSEP. Для меня удивительно, что наши пути с этим движением продолжают пересекаться.

Принимаете ли вы участие в движении микропредпринимательства или нет, но если вы хотите создать свое дело, то желаю вам всего наилучшего. Может быть, вскоре вы предпримете первый шаг и приступите к работе. Если вы все-таки решитесь, пожалуйста, призовите на помощь пятнадцать уроков. Но главное, полагайтесь на себя, свой упорный труд и замечательных людей, которые вас окружают и помогут довести вашу работу до конца. Двигайтесь вперед, начните с малого, и вы доберетесь до вершины.

В заключение хочу поблагодарить вас за то, что вы отправились со мной в это путешествие. Я ценю время, которое вы потратили на чтение книги, осваивание пятнадцати уроков и особенно то время, которое вы вложили в изучение малых предприятий. Я надеюсь услышать о вас и со многими поработать, потому что все, что я здесь написал, является хорошим поводом, чтобы начать свой бизнес.

Благодарности

Я не смог бы написать эту книгу без поддержки родителей, поощрявших меня в первых микропредприятиях: сборе пустых бутылок и доставке газет. И без помощи Пита Бака, моего делового партнера. Я высоко ценю поддержку моей жены Лиз. Мы начали встречаться еще до начала моей предпринимательской деятельности, и она стала важным членом семьи Subway.

Я также хочу поблагодарить сотрудников программы 60 Minutes за передачу о докторе Мухаммаде Юнусе, основателе Grameen Bank, и Wall Street Journal за первые сообщения о микрокредитовании в Соединенных Штатах. Моим основным мотивом для написания этой книги было желание помочь как можно шире распространить микрокредитование.

Я хочу поблагодарить Конни Эванс, рассказавшую мне о работе микрокредитной организации WSEP в Чикаго, Алекса Каунта, который стал моим связным с Grameen Bank, и Карен де Вито, бескорыстно работавшую над созданием первого отделения MILE и вошедшую в совет директоров. Я также благодарю других членов первого совета директоров MILE: Мэри Энн Бичер, ранее работавшую в жилищном хозяйстве Torrington; Барбару Бурдо из RM Bourdeau Financial Services; Гэри Джонсона из United Way of Milford; Пола Мерфи из Mary Kay Cosmetics; сестру Патрисию Руни из конгрегации «Сестры милосердия»; Ричарда Роя из Write Choice и государственного представителя Милфорда; директора Subway по корпоративным коммуникациям Мишель Клотцер-Динелло и покойного Стива Гроува.

Я также хотел бы выразить благодарность Международной ассоциации франчайзинга с базой в Вашингтоне и ее многочисленным членам. Некоторые из них много лет учили меня франчайзингу и часто оказывали помощь. Конечно, я хочу особенно поблагодарить всех франчайзи Subway, агентов развития и служащих корпорации. Без них и их веры в Subway эта книга была бы невозможна.

Мы благодарим двадцать одного предпринимателя за то, что потратили время на интервью для этой книги, а также тех, кто познакомил с ними Джона Хейза и в ряде случаев договорился с ними об интервью. Мы ценим помощь Рене Аллена, руководителя программы Working Capital в Атланте; Бонни Кронины, директора по развитию и связям с общественностью национального бюро Working Capital; Робина Ратклиффа, вице-президента по связям ACCION International; Мэнди Смит, директора по связям ACCION International; Тимоти Фрейндлиха, участника программы Calvert Community Investment; Лори Мейджерс из корпорации Зига Зиглара. Мы хотим сказать спасибо Лесли Энрайт из американского отделения Grameen Foundation за информацию, связанную с движением за микропредпринимательство. Мы благодарим за поддержку и интерес Сэма Дейли-Харриса, исполнительного директора Microcredit Summit, и Терри Меллнер, сопредседателя Calvert Foundation.

Мы благодарим Мишель МакЭвой, Мишель Клотцер-Динелло из штаб-квартиры Subway и Кэти Бонетти за самоотверженное чтение и улучшение рукописи этой книги.

Мы также высоко ценим энтузиазм нашего литературного агента Боба Дифорио из литературного агентства D4EO. Мы благодарны им всем за то, что они поддержали наши усилия.

*Фред ДеЛюка
Джон Хейз*

Книги Джона Хейза

*James A. Michener: A Biography**

Franchising: The Inside Story (в соавторстве с Джоном Кинчем)

You Can't Teach a Kid to Ride a Bike at a Seminar (в соавторстве с Дэвидом Сандлером)

Philadelphia in Color

Taming Your Turmoil (в соавторстве с Питером Бриллом)

Lonely Fighter

Mooney Warther: Life of the World's Master Carver

* По-русски вышеперечисленные книги Джона Хейза не издавались. В России переведена книга автора «Сетевой маркетинг для “чайников”» (в соавторстве с Э. Зигларом; изд-во «Диалектика», 2005). Прим. ред.

Послесловие от партнера издания

Subway: идеальная франшиза

Книга, которую вы только что прочли, была написана некоторое время назад, когда в мировой отрасли быстрого питания безраздельно господствовал McDonald's, а Subway был лишь одной из многочисленных компаний второго эшелона, имея 14 500 заведений. С тех пор многое изменилось как в самом Subway, так и в судьбе описанных автором предпринимателей. Следуя принципам, изложенным в книге, Фред ДеЛюка вывел свою компанию в лидеры отрасли: сначала в США (в 2002-м), а затем и в мировом масштабе (в 2010-м). Subway уверенно обошел основного конкурента по числу действующих заведений. «Начав с малого», Фред превратил простейший бутербродный бизнес в глобальный феномен. Он не намерен снижать темпы экспансии, а строит планы на пятьдесят и сотню тысяч заведений под своей торговой маркой по всему миру.

Концепция Subway — уникальное явление в частном предпринимательстве: собственником бренда и франшизной структуры с 1965 года остается партнерство, которое основали Фред ДеЛюка и Питер Бак, а вся сеть, охватившая уже более 105 стран*, — это хорошо отстроенная и отлаженная система малых предприятий и индивидуальных предпринимателей, взаимодействующих посредством договоров франшизы. Единственная из глобальных ресторанных сетей, которая не перешла на корпоративную акционерную форму и по-прежнему остается под контролем своих основателей.

* По состоянию на май 2014 г. *Прим. ред.*

Сегодня уже более 270 российских франчайзи, представители самых разных направлений бизнеса — полноправные члены системы: юристы, финансисты, торговцы, транспортники, строители и т. п. Все они увидели в франшизе Subway возможности реализовать свои планы по расширению бизнеса и увеличению доходов. В последние годы к предпринимателям с опытом добавилась довольно многочисленная группа выпускников школ бизнеса и экономических факультетов российских вузов. Это стало возможным благодаря изменениям в политике отечественных банков по финансированию малого бизнеса, и главное — появлению программы «Бизнес-старт» Сбербанка России.

Немного о сэндвичах и бутербродах

Существует много видов бутербродов, но всемирную известность получили только два — гамбургеры и «сабы». Первые, известные как «бургеры», — это «стейки по-гамбургски» или котлеты из крупно рубленой говядины в круглой булочке. Их популярность связана с системой быстрого питания McDonald's. Вторые — различные мясные наборы с овощами в длинной узкой булке, напоминающей по форме подводную лодку (субмарину). Они называются «submarine sandwiches» — сэндвичи-субмарины. Американцы, стремящиеся сокращать часто произносимые слова, свели все к «сабу». Именно под этим названием бутерброды стали известны во всем мире.

Концепция быстрого питания Subway создана на основе традиции принимать ланч в середине рабочего дня. Зачастую он сводится к большому сэндвичу. Миллионы американцев — рабочие, служащие, студенты, школьники — берут приготовленный дома сэндвич, чтобы перекусить им во время ланча. Этот обычай пришел в США из Европы, где на протяжении веков основой пиров и других видов трапезы было простое блюдо — мясо на хлебе. Переселенцы привезли привычку в Новый Свет, и сегодня сэндвич считается едва ли не главным достижением Америки в области гастрономии.

В нашей стране сложилось стойкое негативное отношение к бутерброду как к «сухоятке». Это вполне объяснимо, ведь в русской версии бутерброда много хлеба и мало мяса. В американской же — хлеб служит лишь оберткой для свежих овощей и мяса с соусом. При этом сохраняется примерное соотношение основных ингредиентов: треть мяса,

треть овощей, треть хлеба. В США сэндвич может быть даже диетическим. Его рекомендуют для питания в школах, больницах, спортивных клубах. Разработаны системы питания сэндвичами для снижения веса.

В конце 1990-х Subway стал использовать в своей рекламе тот факт, что его сэндвичи низкокалорийны: в семи бутербродах содержалось менее шести граммов жира. Реклама повлияла на молодого человека по имени Джаред — одного из типичных американских выпускников средней школы, имевшего избыточный вес. Он весил более 200 килограммов и мечтал похудеть, прежде чем приступить к занятиям в университете. Поверив, что сэндвичи Subway содержат фиксированное количество жиров и калорий, Джаред разработал собственную диету, которой жестко следовал почти год. Все это время он питался исключительно сэндвичами Subway и в итоге сбросил почти 110 кило!

История Джареда была опубликована в местной университетской газете, а затем пересказана популярным журналом о мужском здоровье Men's Health. Сегодня тысячи американцев используют эту диету и худеют! О своих успехах они рассказывают в интернете, что само по себе служит лучшей рекламой. Subway приобрел права на использование истории Джареда для рекламных целей, и она, как и история самого основателя Subway, стала частью американской поп-культуры. С тех пор компания неуклонно и последовательно создает систему здорового питания на основе сэндвичей. Как отметил в своей нашумевшей книге «Нация фастфуда»* американский журналист Эрик Шлоссер, Subway — единственная из компаний, представляющих мировые бренды в сфере ресторанов быстрого обслуживания, не побоялась выступить против господствующих вкусов, сделала ставку на здоровье покупателей и в результате выиграла.

Каждый ресторан предлагает своим клиентам до двух десятков различных сэндвичей, среди которых мясные, рыбные и вегетарианские. Любой может быть приготовлен на пяти видах свежее испеченного или тостированного хлеба и заправлен разными соусами (надо заметить, что хлеб для сэндвичей выпекается непосредственно в зале). В этом многообразии кроется одна из причин успеха предприятия. Специально обученный «мастер сэндвичей» готовит каждый бутерброд на глазах посетителя и при его непосредственном участии. Клиент может внести в композицию сэндвича коррективы, соответствующие его желаниям.

* По книге был снят одноименный фильм. *Прим. ред.*

Кто-то любит поострей, кто-то помягче, кому-то не надо лука, а кому-то противопоказаны томаты. Система позволяет учесть множество вкусов, национальных особенностей и религиозных ограничений (например, многочисленные посты православной церкви). Существует процедура, позволяющая отдельным франчайзи предлагать клиентам своей бутербродной так называемые локальные сэндвичи. Благодаря этому сеть отслеживает кулинарные особенности различных регионов мира, а Subway популярен в странах с самыми разными культурами и традициями. Так, недавно в Казани был запущен первый ресторан, одобренный советом муфтиев Татарстана, в котором клиентам предлагается набор сэндвичей, приготовленных в соответствии с требованием «халаль».

История «сабов» в США и путь Subway к вершинам

История «сабов» в США в последние десятилетия неразрывно связана с именем Subway. Как описано в книге, компания, продвигающая эту торговую марку, появилась в 1965 году. Ее основание — типично американская история. Молодой и честолюбивый юноша из семьи небогатых итальянских иммигрантов Фред ДеЛюка хотел поступить в медицинский колледж. Его мама мечтала об этом, однако денег на оплату учебы не было. Фред набрался смелости и попросил совета у друга семьи Питера Бака, втайне надеясь, что тот просто предложит ему финансовую помощь. Но Питер в лучших традициях протестантских миссионеров дал юноше «не рыбу, а удочку» — посоветовал ему открыть какой-нибудь бизнес, на доходы от которого можно было бы оплачивать учебу в колледже. Например, купить бутербродную лавку. Он показал Фреду местную газету со статьей о молодом предпринимателе по имени Майк, создавшем за десять лет успешную сеть из тридцати двух бутербродных.

Питер Бак предложил своему юному другу повторить то, что уже было сделано в их краях, и пообещал финансовую помощь в размере 1000 долларов. Фред согласился, и вместе с Питером они основали компанию, которая приобрела свою первую бутербродную лавку в 1965 году. Стратегическую цель партнеры определили, ориентируясь на достижения Майка: тридцать две точки за десять лет! На тот момент Фреду было семнадцать, а сегодня он возглавляет самую крупную частную компанию в ресторанном бизнесе, основные совладельцы которой — по-прежнему он и Питер Бак.

В настоящее время* концепция «Subway: сэндвичи и салаты» объединяет под своим торговым знаком более 42 000 франшизных заведений. Оборот компании в 2013 году, по некоторым оценкам, превысил 18 млрд долларов, а оба компаньона прочно обосновались в середине списка 400 самых богатых граждан США, ежегодно публикуемого журналом Forbes, с состоянием, оцениваемым в 2,85 млрд долларов у каждого.

Восхождение к вершинам не было простым. Первый ресторан не оправдал ожиданий партнеров и приносил больше головной боли, нежели доходов. Через полгода после начала его работы Фред и Питер встретились, чтобы принять стратегическое решение — что делать дальше. Как сейчас признается Фред, он был готов закрыть свое первое заведение. Но Питер предложил нетривиальный шаг: открыть второе заведение и тем самым послать рынку сигнал о том, что их бизнес имеет успех. И действительно, второе заведение функционировало заметно лучше первого. Но лишь после открытия четвертого бизнес стал давать стабильный доход, на который рассчитывали партнеры, а пятое создало условия для дальнейшего развития.

Бизнес начал разрастаться, но стратегическая цель — тридцать два заведения за десять лет — казалась недостижимой. В 1974-м, за год до истечения поставленного срока, сеть насчитывала только шестнадцать ресторанов, и партнерам вновь необходимо было принять важное решение: пересмотреть свои цели или изменить методы ведения и развития бизнеса. Это был период, когда McDonald's и Kentucky Fried Chicken активно открывали свои заведения в Коннектикуте, используя франчайзинг. После обсуждения всех известных Фреду и Питеру плюсов и минусов франчайзинга, компаньоны пришли к выводу, что только он может обеспечить компании необходимые темпы развития. Историческое решение было принято!

Первоначальная цель в тридцать две бутербродных была достигнута только в 1976 году, но это никого не обескуражило. Компания набрала нужные темпы развития: в 1978 году была открыта сотая бутербродная, а четыре года спустя сеть насчитывала уже 200 заведений. В тот момент Фред выдвинул новую стратегическую цель, казавшуюся нереалистичной, — 5000 заведений под маркой Subway к 1994 году. Несмотря на всю фантастичность этой цели, она была достигнута уже в 1991-м, на три года раньше! В течение всех последующих лет Subway

* По состоянию на май 2014 г. Прим. ред.

оставался самой быстрорастущей франчайзинговой сетью в сегменте ресторанов быстрого обслуживания: в период с 2002 по 2007 год она увеличивалась в среднем на 2300–2500 заведений ежегодно! В 2002 году Subway обогнал по этому показателю в США и Канаде своего главного конкурента McDonald's и уверенно наращивает отрыв (McDonald's имел на этих рынках только 15 000 заведений и практически не рос в последние годы). Основной потенциал развития компания видит в международной экспансии. На большинстве рынков Subway, образно выражаясь, только лишь «процарапал поверхность», и ему еще предстоит проникнуть вглубь.

Штаб-квартира компании расположена в Милфорде, тихом предместье Нью-Йорка (которое, правда, относится к соседнему штату Коннектикут). Здесь Subway появился. Штаб-квартира имеет филиалы на всех ведущих рынках, где существуют перспективы развития системы быстрого питания: в Европе, Латинской Америке, Юго-Восточной Азии, на Ближнем Востоке и в Африке. Но в основном ее операции сконцентрированы на Североамериканском рынке, где насчитывается почти 30 000 заведений под торговой маркой «Subway — Sandwiches and Salads». Это самая крупная сеть ресторанов быстрого обслуживания в США и Канаде.

Как работает система Subway

Основное звено, позволяющее управлять всей структурой, — агент по развитию территории. Как и франчайзи, это независимый предприниматель, действующий по контракту с центральной штаб-квартирой. Его задача — привлекать новых операторов, а затем контролировать выполнение последними стандартов, процедур, форм и методов работы, из которых состоит формула бизнеса Subway. Чтобы стать агентом, нужно доказать свою способность эффективно управлять бутербродной Subway в течение некоторого времени, поэтому агенты по развитию — как правило, действующие или бывшие франчайзи. Вознаграждение агента составляет доля роялти, собираемого с подконтрольной территории.

Североамериканский континент разделен компанией на сегменты, которые контролируются отдельными агентами по развитию. Каждый агент отвечает за работу заведений Subway на своем участке, следит за соблюдением корпоративных стандартов, готовит открытие новых ресторанов, инициирует внесение изменений в предлагаемое

локальное меню сэндвичей, организует подписание новых договоров франшизы. Такие же агенты есть на всех рынках, во всех странах, где открыты заведения под торговой маркой Subway. Исключение составляют Япония и Россия. В этих странах действуют так называемые генеральные франчайзи, которые, в отличие от агентов, сами имеют право развивать свою территорию и заключать франшизные договоры от имени головной компании. В нашей стране развитием концепции занимается компания — генеральный франчайзи «Сабвэй Россия», имеющая исключительные права на создание сети Subway и открытие собственных заведений под этой торговой маркой. Головной офис компании расположен в Петербурге, но она имеет своих представителей во всех федеральных округах. Как и Subway в целом, «Сабвэй Россия» строит свою работу на принципах франчайзинга, эквивалентом которого в России считается «коммерческая концессия».

С помощью развитой системы агентов Subway удалось направить векторы работы всех трех уровней системы (франчайзи, собственно агентов и штаб-квартиры) в одну сторону, минуя конфликты интересов, часто возникающие в подобных структурах. В компании фактически действует трехуровневая система организации управления: штаб-квартира — агенты по развитию — франчайзи. Без использования франчайзинга, а также широкого делегирования полномочий и ответственности эффективная деятельность, а тем более интенсивное развитие были бы неосуществимы. Можно без преувеличения сказать, что структура управления Subway — самая «плоская» в мире: в ней контроль над работой более чем 42 000 предприятий осуществлен посредством всего двух уровней управления!

Для контроля всей массы малых частных предприятий, объединенных в успешно действующую сеть Subway, используется франчайзинг. Без него такая сеть не появилась бы. Франчайзинг — феномен современной экономики, его неотъемлемая часть, один из крупнейших инновационных секторов и одна из форм организации бизнеса в виде массовых сетей. Он позволяет создавать новые предприятия, используя проверенные на практике модели ведения бизнеса. При этом период «организационного обучения» предпринимателей сокращается до минимума и осуществляется оно с максимальной продуктивностью.

Современная экономика наследовала высокие стандарты эффективности от предшествовавшего индустриального этапа развития общества. Это означает, что традиционные формы организации и методы работы сферы услуг более не могут ее удовлетворять. Этап «кустарного»

существования, при котором каждое из предприятий данной отрасли было результатом «штучного» труда, закончен. Сейчас нужны такие формы организации, которые дают возможность предоставлять массовые услуги конечным потребителям, распределенным по большим территориям.

Использовать модель франшизы можно далеко не в каждом бизнесе. Прежде всего, он должен превосходить по рентабельности средние для экономики уровни, позволяя таким образом получать среднюю прибыль франчайзи и одновременно выплачивать франчайзеру роялти. Помимо этого, необходимо предлагать уникальный продукт или услугу, а модель организации бизнеса должна давать возможность ее реплицирования. Subway удовлетворяет обоим этим условиям.

По мнению многих мировых гуру менеджмента, современная экономика развитых стран — сетевая. С помощью сетей организуется как производство, так и распределение и сбыт большей части товаров и услуг. Наиболее успешные сети уверенно вышли за национальные границы и заняли лидирующие позиции на глобальных рынках. Среди преуспевающих сетей центральное место занимают те, в которых используется франчайзинг. Каждая из франшиз создает собственную инфраструктуру, охватывающую самые разные сферы: финансовые отношения, юридические, рекламные, по связям с общественностью, контроля качества предоставляемых товаров и услуг и многое другое. Франчайзинг позволяет организовать взаимодействие между малыми предпринимателями, входящими в одну систему, и упорядочить их работу с внешними контрагентами — как небольшими, так и крупными. С помощью франчайзинга наводятся мосты между малым и крупным бизнесом. Это позволяет сети действовать как единая структура, хотя на самом деле она представляет собой совокупность независимых предпринимателей, распределенных по значительной территории; в случае Subway — более чем в 105 странах*.

Бесстрастная статистика показывает: ресторанный бизнес — безусловный мировой лидер по масштабам использования франчайзинга. Данная форма организации бизнеса существует в 35% ресторанов «полного обслуживания» и более чем в 60% заведений фастфуда. «Идеальная» франшиза создается вокруг многократно проверенной на практике бизнес-модели. Эта модель должна быть, с одной стороны, детально описана в соответствующих документах, а с другой — предполагать

* По состоянию на май 2014 г. *Прим. ред.*

возможность адаптации к меняющимся условиям рынка. Она должна давать предпосылки для эффективного партнерства и исключать поводы для конфликта интересов. При этом предлагаемые услуги или продукты должны быть высшего качества и удовлетворять самым взыскательным запросам потребителей. Система Subway отвечает указанным требованиям.

На всех рынках, где появился Subway, в том числе и в России, ставка делается на развитие малого бизнеса и частного предпринимательства. Мировая система компании строится на активном предпринимательском духе местного населения. Простота концепции и относительно низкий уровень начальных инвестиций (в пределах сотни тысяч долларов) делает сеть привлекательной для широкого круга людей. Ни возраст (от выпускников средней школы до пенсионеров), ни предыдущая сфера деятельности роли не играют. Более того, в США и промышленно развитых странах Западной Европы в последние годы от 30 до 50% новых франшиз приобретают иммигранты из развивающихся стран. Им трудно устроиться на работу, так что франшиза Subway становится реальным способом войти в новый социум. Простейшие франшизы типа Subway помогают решать проблему трудовой миграции, а также перетекания кадров между отраслями (главным образом, из стагнирующей промышленности в сферу услуг). В связи с этим правительства разных стран и местные власти, как правило, поддерживают появление таких франшиз в регионах.

В Россию Subway пришел по-настоящему лишь в 2003 году, когда сложились условия для использования франчайзинга. Сегодня юмористы уже не пугают словом «франчайзинг» народ со сцены, а профессиональные журналы по менеджменту полны статей, где обсуждаются проблемы применения данной системы в самых разных областях. Образована Российская ассоциация франчайзинга, объединяющая около ста активных членов. В Госдуме обсуждается новая редакция федерального закона о франчайзинге, а Министерство экономического развития предлагает органам власти на местах программы помощи развитию малого бизнеса с использованием франчайзинга.

Формула работы Subway, составляющая основу его франшизы, одна из наиболее простых среди мировых брендов в сфере ресторанов быстрого обслуживания. Франчайзи может стать практически каждый желающий. В России это и строители, и розничные торговцы, и производители стройматериалов, и финансисты, и юристы, и страховые агенты, и люди многих других специальностей. Мировой

опыт показывает: чтобы стать успешным франчайзи Subway, отнюдь не обязательно иметь опыт работы в общественном питании. И российская практика это подтверждает.

Цель Subway на каждом рынке своего присутствия — стать № 1 по числу заведений и предпочтениям местных потребителей. Эту же цель преследует «Сабвэй Россия»: к 2015 году концепция «Subway: сэндвичи и салаты» должна выйти на первую позицию в российской индустрии ресторанов быстрого обслуживания. Рынок общественного питания России многообразен как по экономическим условиям, так и по местным традициям. В связи с этим достижение поставленной цели — сложная, но выполнимая задача. «Сабвэй Россия» делает ставку на регионы, главным образом индустриально развитые, поскольку феномен быстрого питания характерен, прежде всего, на индустриальном и постиндустриальном этапах развития общества.

Быстрое питание необходимо везде, где современный человек долгое время находится вне дома: на работе или учебе, в крупных торгово-развлекательных центрах (где покупатели проводят много часов), в транспорте дальнего следования или во время путешествий. Все эти целевые зоны бурно развиваются в России в последние годы, а вместе с этим растет потенциал индустрии ресторанов быстрого обслуживания и возможности использовать концепцию здорового питания Subway!

В светлое будущее, или Все хотят есть!

Будем исходить из общепризнанного факта: современная экономика развитых стран — экономика услуг. На сегодняшний день валовой внутренний продукт в странах Европейского Союза и США, например, на 70–80% формируется в этой сфере. А ресторанный бизнес входит в тройку наиболее быстро развивающихся видов услуг. В самом же ресторанном бизнесе стремительно растет сегмент ресторанов быстрого обслуживания. На удовлетворение фундаментальной потребности человека в еде, в конечном счете, работает весь агропромышленный комплекс любой страны. Эстафету подхватывает сфера услуг: сети магазинов продовольственных товаров и рестораны, кафе и бары во всем их многообразии. В развитых странах центр тяжести неуклонно смещается: население все реже готовит пищу самостоятельно и все чаще питается вне дома. Если в середине XX века средняя семья здесь тратила в заведениях общепита 25% средств, предназначенных для питания, то в начале XXI века эта доля превысила половину семейного

бюджета, что открыло отличные перспективы для расширения ресторанного рынка. В 2014 году его размеры в США оцениваются экспертами почти в 700 млрд долларов. С учетом смежных отраслей влияние данного бизнеса на национальную экономику превышает 1,5 трлн долларов! В текущем году в отрасли будет занято 13,5 млн человек, что делает ее крупнейшим национальным работодателем после федерального правительства США.

Все это позволяет утверждать, что рыночная ниша общественного питания дает огромные возможности для предпринимателей, особенно в России, где ресторанный рынок находится на этапе становления. Одновременно ресторанное дело — одно из наиболее ярких проявлений малого бизнеса. В развитых странах в девяти из десяти ресторанов работают менее 50 сотрудников, при этом данный сектор предоставляет до 10% рабочих мест в национальных экономиках. Например, в тех же США в 2013 году занятость в ресторанном бизнесе выросла на 3,7%, и это самые высокие темпы роста занятости в экономике страны. Рестораны выполняют и важнейшую воспитательную функцию — подготовку кадров для сферы услуг: 40% занятого в экономике населения работали в ресторанах хотя бы раз в жизни, а для 27% это было первое рабочее место. В России данная функция ресторанного бизнеса не менее важна. На предприятиях Subway в России работают от семи до восьми тысяч человек, а через созданную компанией систему обучения прошло более полутора тысяч предпринимателей и менеджеров среднего звена.

Можно констатировать, что ресторанная индустрия на рубеже XXI века стала серьезным фактором экономического развития. При этом в силу своих масштабов и тесных связей с малым бизнесом рестораны решают важнейшие социальные задачи формирования среднего класса, обеспечения занятости и повышения уровня жизни. По мере роста и стабилизации отечественной экономики все больше денег население расходует в заведениях общепита, расширяется рынок, увеличивается число хороших ресторанов, и не только в столице. Экономическая ниша ресторанного бизнеса неуклонно растет. Просмотрев аналитические отчеты объединений российских рестораторов, легко заметить данную тенденцию. Значит, еще долгое время в этой сфере будет немало возможностей для предприимчивых людей.

В самом ресторанном бизнесе основная «точка роста» — рестораны быстрого обслуживания, или фастфуд: сегмент развивается опережающими по отношению ко всей отрасли темпами. По оценкам ведущих

мировых экспертов, эта тенденция сохранится в течение, по крайней мере, пятнадцати лет. На нее практически не повлияли мировые кризисы, затронувшие экономики всех промышленно развитых стран в начале нашего века.

Фундаментальная основа оптимистического прогноза — повсеместное ускорение темпа жизни современного человека. Сегодня мы меньше спим и живем гораздо интенсивнее, чем наши предшественники, что не могло не повлиять на традиции приема пищи. С одной стороны, это стало развлечением, способом наслаждаться жизнью, и воплотилось в бурном развитии демократичных семейных ресторанов. С другой стороны, логика доминирующей сегодня системы ценностей нашла отражение в лозунге «время — деньги», а понимание феномена «сжатия времени» стало ключом к оценке поведения современного потребителя, а также роли и места фастфуда в ресторанном бизнесе и в экономике в целом.

Рынок ресторанов быстрого обслуживания в России, несмотря на успехи последних лет, находится на начальной стадии развития. В стране появились мировые бренды и одновременно стали создаваться национальные. На мировом рынке существует примерно три десятка признанных концепций. Все они, локальные в своей основе, прошли через мелкое сито рынка, находящегося вне национальных влияний и формирующего собственные традиции. Так, например, в основе концепции Subway — сэндвич, историческое происхождение которого связано с именем ирландского лорда*. Но когда сегодня вспоминают фастфуд, никому и в голову не приходит связывать его с национальными корнями. Фастфуд интернационален. Недаром наши покупатели столь благожелательно приняли сэндвичи Subway.

*Геннадий Кочетков,
вице-президент по развитию бизнеса
«Сабвэй Россия»*

* Название «сэндвич» происходит от титула Джона Монтегю, четвертого графа Сэндвичского. По одной из версий он проводил много времени за игрой в карты и просил подавать ему холодную говядину между ломтиками поджаренного хлеба, чтобы не прерываться на прием пищи. Ряд источников называют подобное объяснение анекдотичным и утверждают, что Джон Монтегю, будучи членом парламента, изобрел сэндвич для того, чтобы иметь возможность дешево питаться во время работы над серьезными проектами. *Прим. ред.*

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlozite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Делюка Фред, Хейз Джон

Начни с малого

Правила ведения бизнеса от основателя Subway

Издано при поддержке компании «Сабвэй Россия»

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Екатерина Малахова*

Литературный редактор *Вера Калмыкова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн обложки *PUNK YOU BRANDS (www.pink-you.ru)*

Верстка *Вячеслав Лукьяненко*

Корректоры *Надежда Болотина, Юлия Молокова*