

Джеймс Каан

Мой первый бизнес

Как оценить
идею проекта
и свои силы



James Caan
Start Your Business in 7 Days

[Хороший перевод!]

Джеймс Каан
Мой первый бизнес. Как оценить идею
проекта и свои силы

От издателей

100 книг тому назад

В далеком 2005 году Михаил Иванов и Михаил Фербер уговорили меня создать компанию, которая за эти годы изменила многое.

Уговаривали они меня долго... Издательство «Питер», выпустившее мою книгу «Маркетинг на 100 %», назвало меня (без моего ведома, конечно) гуру маркетинга. Я как раз вернулся в Россию из Австрии и начал работать директором по маркетингу в российском офисе Alcatel. В общем, признаюсь, риск для репутации был велик (на меня как на гуру смотрели под увеличительным стеклом многие).

Издательский рынок в то время был уже поделен. Мы начали очень-очень поздно, и магазины не горели желанием работать с нами...

Мы много думали, как выделиться, как правильно стартовать.

Миша Иванов уже тогда показал себя великолепным управленцем, Миша Фербер отлично прикрывал «тылы» – переводы и производство книг, я сконцентрировался на маркетинге.

Наша первоначальная идея стала для многих неожиданной: мы решили делать только одну книгу в месяц (тогда как наши конкуренты выпускали десятки книг за тот же период) – но делать ее великолепно. Все над нами смеялись, но это сработало!

И вот несколько выводов, к которым я тогда пришел:

- делай бизнес с надежными партнерами;
- «семь раз отмерь» – не спеши, все просчитай, продумай, рассмотри варианты;
- отличайся;
- хороший продукт и хороший маркетинг не дадут тебе пропасть.

Мы изменили отрасль, подняв планку и показав, что нужно издавать хорошие книги отлично.

Мы изменили жизнь многих читателей – нашими книгами и нашим примером.

Мы дали толчок многим бизнесам, и не случайно именно у нас появилась серия книг про стартапы.

Мы показали отличный пример многим предпринимателям: создавайте компанию мечты (ах, какие у нас сотрудники!), начинайте с ниши, делайте ставку на дизайн и классный маркетинг.

Мы прекрасный пример инновационности и клиентоориентированности.

Мы нашими книгами и личным примером Миши Иванова «заряжаем» предпринимателей, бизнесменов и менеджеров на здоровый образ жизни.

Мы открыли десятки российских авторов и многим дали путевки в жизнь.

Мы...

Да что я все «мы» да «мы»... Сам же учу, что это неправильно!

Но сегодня можно.

Сегодня мы отмечаем выпуск нашей сотой книги «белой серии» с символическим названием «Мой первый бизнес».

Наверное, не стоит писать о вехах развития нашего издательства – интересующийся читатель легко найдет информацию на сайте и в блогах – моем или Михаила Иванова (и я, как и многие фанаты нашего издательства, жду, что когда-нибудь Михаил напишет книгу о том, как все это было...).

А сегодня я хочу еще раз сказать большое-пребольшое спасибо нашим сотрудникам, которые работали (эх!..) и работают с нами все эти годы, и нашим партнерам, которые верили в нас.

Спасибо Мише Иванову – за то, что уговорил в 2005 году стать предпринимателем.

Спасибо, Миша! Мне это нравится (надеюсь, эта книга тоже поможет вам начать новый бизнес и делать его правильно, станет вашим «Михаилом Ивановым»).

И, наконец, ГЛАВНОЕ СПАСИБО.

Спасибо всем нашим читателям, особенно первым. Спасибо тебе, наш дорогой читатель.

Оставайся с нами как минимум еще на 100 книг!

Мы работаем для того, чтобы ваш бизнес и вы были более успешными.

Это было и остается нашей мотивацией, сколько бы мы еще ни издали книг и в каком бы виде они ни были – бумажными, электронными или голографическими.

Мы с вами.

Игорь Манн

Успешные предприниматели сосредоточены на конечном результате и отсекают все, что не способствует его достижению. Давайте и мы сконцентрируемся на самом важном и необходимом для начала любого бизнеса.

Введение

Иногда мне кажется, что в наши дни почти каждый хочет стать предпринимателем. Наверное, это объясняется трудностями на рынке труда или расхожим мнением, будто статус владельца бизнеса позволяет лучше контролировать собственную судьбу в период рецессии. Я хорошо это знаю: ежедневно ко мне обращаются люди, желающие начать свое дело. Мне часто приходится бывать на самых разных презентациях и выслушивать многочисленные бизнес-идеи – от тривиальных до поистине экзотических.

Это неотъемлемая часть той деятельности, которая дает мне возможность зарабатывать на жизнь, хотя помимо этого я управляю и собственной компанией – Hamilton Bradshaw. Благодаря участию в шоу «Логово драконов» (Dragons' Den)^[1] я в полной мере понял, почему многие люди, уверенные, что им удалось отыскать очередную великую бизнес-идею, хотят познакомить меня с ней. Причем интересно, что за последние два года увеличилось не только число обращающихся ко мне предпринимателей. Более того, растут их настойчивость и изобретательность, с которыми они пытаются на меня выйти.

Как-то я застрял в пробке на автостраде M1. Водитель машины, стоящей впереди, по всей видимости, узнал номер моего автомобиля. Он открыл дверь, вышел, спокойно прошел вдоль разделительной полосы и постучал ко мне в окно. Я даже заволновался: может, что случилось. Когда я опустил стекло, то услышал: «Джеймс, не могу поверить, что мне представилась возможность повстречаться с вами. Я увидел ваш автомобиль в зеркале заднего вида и понял, что это, должно быть, вы». Но это было не всё. Парень продолжил: «У меня есть идея, которую я хочу проработать, а вот мой бизнес-план!» К моему удивлению и ужасу, в руке он держал предложение и образец продукта...

Другой случай. Как-то я участвовал в съемках передачи для телеканала Sky News о правительственных грантах на поддержку малого и среднего бизнеса. Это было интервью, когда журналиста и его собеседника (в данном случае меня) снимают на улице Лондона, в то время как они обсуждают анализируемую тему. Прямо во время нашего разговора меня неожиданно остановил прилично одетый прохожий и сказал: «Извините, что вмешиваюсь, Джеймс, но я только что прочел, что вы создали новую риелторскую компанию. У меня есть великолепный пентхаус в Уэст-Энде, и я ищу инвестора. Это уникальная возможность». Поскольку шла съемка, я решил, что лучше всего дать незнакомцу мою визитную карточку: это помогло быстро закончить спонтанно возникший диалог. Через пару дней мне пришло сообщение от него: «Хочу Вас проинформировать. Я получил все нужные сведения и на следующей неделе перешлю их Вам...».

Я уже привык, что в ресторанах и на разных мероприятиях ко мне подходят люди, чтобы познакомиться или о чем-то рассказать (порой долго и нудно). Желющие встретиться со мной приходят и в Hamilton Bradshaw. Как правило, они говорят секретарю примерно следующее: «Вот образец, который я хочу оставить для Джеймса». Как-то раз, чтобы поговорить непосредственно со мной, один из таких настойчивых ребят позвонил в компанию и сказал: «Привет, могу ли я поговорить с Джеймсом? Я его брат». Разговор решили переключить на меня. «В чем дело?» – поинтересовался я у сотрудника. «Джеймс, тут ваш брат на линии». – «Понятно. Привет, приятель. Как дела?» В ответ я услышал: «Здравствуйте, Джеймс, я только хотел представиться...» Меня восхищает такая изобретательность. Здорово, когда у человека подобный настрой, вера в себя и желание создать что-то новое из ничего. Именно такая комбинация настроения, уверенности и желания всегда двигала вперед и меня самого на протяжении всей моей карьеры.

Но – и это важное «но» – несмотря на неистощимую энергию своих создателей, многие бизнес-идеи обречены на провал.

Презентации, с которыми выступают их авторы, могут различаться по форме и содержанию: от простого перечисления результатов досконально проведенного исследования до полной импровизации, от эмоционально насыщенных до откровенно бредовых. Часто человек, убеждающий меня в ценности своей идеи, настолько верит в ее достоинства, что забывает задать себе даже самые простые вопросы. А ведь он мог бы и должен был получить на них ответы, и это сэкономило бы ему кучу времени и денег. Такой подход всегда меня огорчает. В «Логове драконов» я видел сотни людей, которые теряли почти все свои средства и только после этого приходили к выводу, который мы, «драконы», делали за 20 минут.

Конечно, я хотел бы поддержать каждого в стремлении начать собственный бизнес. Я прирожденный предприниматель. Мне нравится азарт, связанный с новым делом, воодушевление, порождаемое вызовами, и необходимость решения возникающих проблем. Все это заставляет меня утром вскакивать с постели. Это раскрепощает.

В то же время я в какой-то мере хочу плыть против течения. Мне не хотелось бы писать воодушевляющую и многообещающую книгу: дескать, у вас все легко получится. Я постараюсь нарисовать реалистичную картину. Я не только покажу вам путь к успеху, но и помогу избавиться от боязни возможных ошибок и избежать ненужных трат времени и денег.

Такова цель моей книги. Я собираюсь объяснить вам, как максимум через семь дней решить, работоспособна ли ваша идея, и определить, насколько она экономически обоснованна. Моя главная задача – свести воедино все те процессы осмысления, которыми я сам пользуюсь каждый раз, когда изучаю новую инвестиционную возможность, и сформулировать вопросы, часто очень жесткие и неприятные, которые вам потребуется задать себе на каждом этапе пути. Я хочу, чтобы вы стали своим собственным «драконом» и смогли в конце концов решить: браться ли за этот проект или нет.

Почему семь дней? Все просто. Если вы верите, что Бог сотворил мир за неделю, то создание нового бизнеса не должно занять больше времени. Шутка. А если серьезно – ровно столько времени вам потребуется, чтобы определить скорость претворения вашей идеи в жизнь, структурировать ключевые решения, четко сформулировать цели и в конечном счете понять, следует ли вам всем этим заниматься. Очень легко сидеть и рассуждать о том, что вы хотели бы сделать: в этот момент идея все еще кажется великолепной. Пройдя все этапы, разбираемые в этой книге, вы сможете преодолеть инерцию и реально начать движение вперед. К концу седьмого дня вы, может быть, придете к выводу, что у вашей идеи на самом деле имеется коммерческий потенциал. Это очень здорово. Я буду этому только рад.

Если же по истечении этой недели, а то и раньше, вы решите, что ваша идея нерентабельна (всегда помните, что первая идея редко оказывается лучшей), это тоже будет очень важный вывод. Я считаю, что это не неудача, а победа, полезный результат: вы сэкономите много сил, средств и времени, приобретете опыт и перейдете к другой идее, которая, может быть, станет достойной воплощения в жизнь.

Ко всему сказанному я отношусь очень серьезно, поскольку хорошо знаю, что неправильный выбор может негативно повлиять на жизнь. Как-то в «Логово драконов» пришла женщина. Ей было уже за шестьдесят, но она великолепно выглядела для своего возраста. Наша гостья проработала в одной компании 40 лет, вышла на пенсию и на прощание получила от своего работодателя щедрое выходное пособие в размере 250 тысяч фунтов. Она была действительно умна и решила, что не станет сидеть без дела, а займется собственным бизнесом. Ей очень этого хотелось. Потенциальная предпринимательница рассказала нам о своей идее. Концепция оказалась очень интересной, но коммерчески совершенно нереализуемой. К сожалению, женщина проработала над ней уже 18 месяцев и потратила все выходное пособие –

четверть миллиона. Оно, можно сказать, испарилось. «Логово драконов» было для нее последним шансом, но общение с экспертами лишь подтвердило, что идею реализовать нельзя. Если бы эта женщина пришла ко мне в тот день, когда получила чек от работодателя, и сказала: «Джеймс, я собираюсь начать собственный бизнес и обдумываю один вариант», я, возможно, прошел бы с ней все этапы, описанные в этой книге, помог задать правильные вопросы, и в конце концов она сама поняла бы, что этим ей заниматься не следует. Тогда у нее остались бы 250 тысяч фунтов, и она могла бы наслаждаться жизнью на пенсии. Однако, как это ни печально, она пошла другим путем. Она не задала нужных вопросов, и поэтому под старость ей придется тяжело.

Мои многолетние наблюдения свидетельствуют, что 95 процентов людей – а я сейчас говорю об очень опытных и умелых бизнесменах обоего пола, а не просто о новичках и молодежи – снова и снова совершают одни и те же ошибки. Дело в том, что они просто не знают, как лучше. Поверьте мне, я сам совершил все эти ошибки, но из каждой пытался вынести для себя полезный урок. Если вы создадите столько же компаний, сколько я, напишете столько же статей по этой тематике, пообщаетесь со столькими же людьми, чьи попытки в бизнесе окончились неудачно, и со столькими же преуспевшими, то научитесь разбираться в ключевых аспектах любого дела намного быстрее. Это ведь вопрос выживания. Поэтому я стараюсь во всем видеть положительные моменты.

Эта книга поможет вам сэкономить ваши деньги и месяцы или даже годы напрасно потраченного времени. Разумеется, я не собираюсь принимать за вас решения или выбирать путь в трудной ситуации. Я сделаю больше: предоставлю вам инструменты, которые помогут думать и принимать решения самостоятельно.

Как предприниматель я осознаю, что секрет успеха – не в готовности действовать решительно, но опрометчиво. Здесь нужен прямо противоположный подход: минимизация рисков. Поэтому,

если вы поймете, как можно устранить ненужные риски, то сможете получать еще больше удовольствия от бизнеса.

Каждый совет, приведенный в этой книге, основан на моем личном опыте, который я накопил примерно за 30 лет активной жизни. За эти годы я учредил несколько компаний и очень многое прочувствовал на собственной шкуре.

Вы узнаете обо всех фундаментальных составляющих любого нового бизнеса независимо от его области и масштабов и получите в свое распоряжение инструменты, рычаги и механизмы принятия ключевых решений, благодаря которым сможете создать работоспособную компанию.

После того как вы ответите на все сложные вопросы, которые зададите себе (а я постараюсь вам в этом помочь), то сможете создать бизнес, в который целесообразно вкладывать и энергию, и ресурсы, поскольку у него действительно будут шансы на успех. И тогда у вас получится войти в число тех десяти процентов бизнесменов, которым удастся его добиться.

Мне нужно лишь семь дней вашего времени.

Прежде чем вы отправитесь по очень увлекательному, но нелегкому пути, я хочу, чтобы вы еще раз внимательно посмотрели на себя со стороны. Действительно ли вы обладаете теми качествами, которые позволят вам стать предпринимателем?

Начнем с главного

Действительно ли это мое?

Первый вопрос, который вам следует задать себе, прежде чем вы начнете серьезное дело, – очень трудный. К тому же вряд ли вы захотите отвечать на него тогда, когда загоритесь идеей создания нового бизнеса. Но поверьте мне: именно этот момент самый подходящий, и вам надо сделать паузу и честно себе ответить, действительно ли вы решительны и настойчивы и у вас есть предпринимательская жилка.

Авторы множества книг, занимающих в библиотеках целые полки, с удовольствием поддержат вас, сообщат, что свою мечту, несомненно, нужно реализовать, что вы сможете заработать миллион или даже миллиард фунтов, что все ваши желания исполнятся, что вы окажетесь следующим Ричардом Брэнсоном^[2] или Мишель Моне^[3], создадите свою компанию, чья продукция будет такой же привлекательной для покупателей, как товары Innocent^[4], и много чего еще... Из этих книг вы узнаете о преимуществах предпринимательства, в том числе опьяняющей свободе и возможности самому принимать важные решения, контролировать собственную судьбу и распрощаться с прежней жизнью робота.

Однако я уверен, что единственная возможность стать предпринимателем на самом деле – успокоиться и на свежую голову рационально осмыслить весь предстоящий процесс. Сохраняйте энтузиазм и страсть, но при этом будьте готовы проанализировать будущий путь и каждый его этап по-деловому – как бизнесмен.

Я не раз еще скажу: если, решив начать собственный бизнес и выбрав правильный подход, вы затем вдруг выясните, что ваша первая идея или даже первые 10 задумок нежизнеспособны, такой вывод тоже станет очень важным вашим достижением.

Мне нужно, чтобы к концу этой главы вы осознали: стоит обращать внимание не только на все прелести предпринимательства, искушения, связанные с возможными финансовыми выигрышами, и свободу, которую вы получите. Проверьте, есть ли у вас все те качества, которые необходимы предпринимателю.

Я недавно заключил сделку с одним человеком из тех, которых я, как правило, *не поддерживаю*. Эту женщину звали Алия. Она обратилась к нам в Hamilton Bradshaw с идеей предоставления консалтинговых услуг по найму специалистов определенной категории. Она была относительно молода, но в разговоре постаралась меня убедить, что абсолютно уверена в успехе своей затеи.

Я встретился с Алией и изучил ее резюме. Ничего выдающегося в ее карьере, судя по этому документу, не было. Ничто не позволяло предположить, что она способна учредить компанию и успешно ею управлять. Ее резюме существенно не отличалось от анкеты типичного опытного рекрутера. Но Алия обладала невероятным настроем и решительностью и убедила меня потратить довольно много времени на ее предложение. У меня возникло чувство, что эта женщина, по-видимому, обладает предпринимательской жилкой, необходимой энергетикой. Она была младшей из пяти детей. Ее родители не очень-то преуспели в жизни, и, думаю, она чувствовала, что ей нужно многое доказать окружающим. Ситуация представлялась типичной: подобные чувства нередко возникают у младших детей, которым приходилось донашивать одежду старших. В разговоре со мной Алия все время говорила несомненно правильные слова: «Я готова заняться всем, что нужно. Я готова работать семь дней в неделю. Я готова учиться».

Я порекомендовал ей подборку DVD о том, как стать по-настоящему эффективным консультантом в области рекрутинга. Я предполагал, что она просмотрит весь курс, потом снова придет ко мне и расскажет, что она усвоила. И через две недели она действительно пришла. Я был просто потрясен тем, насколько далеко

она продвинулась за это время и как глубоко усвоила уроки, записанные на DVD: она наизусть цитировала целые главы, слово в слово.

Я знал, что она потратила многие часы на изучение видеоматериалов, поэтому поинтересовался, как ей это удалось. Вот что я услышал: «На следующий день после встречи с вами я уволилась с работы и каждый день дома очень внимательно изучала все видеоуроки».

На меня это произвело впечатление, и я даже почувствовал вину за то, что Алия ушла с работы. Я полагал, что именно это ей следовало сделать в последнюю очередь. «Я думал, вы подождете до тех пор, пока мы с вами не решим, следует ли вам заниматься этим делом, – сказал я, – и я не приду к выводу, что мне имеет смысл вас поддержать». Ответ не заставил себя ждать: «Я много думала об этом, Джеймс, и решила, что мне необходимо продемонстрировать вам все, на что я способна. Я не хочу довольствоваться вторым местом, и я знаю, что вы будете судить меня по делам». Она была абсолютно права. Было очевидно, что она хотела до меня донести: она готова на всё.

После этого я дал ей другое задание, потом следующее. И каждый раз результат превосходил мои ожидания. Например, как-то я сказал ей, что для ее бизнеса очень важно разработать сайт и подумать над брендингом. Вскоре после этого она прислала мне презентацию в PowerPoint. Алия проанализировала 20 конкурентов из этого сектора рынка, используя скриншоты с их сайтов, которые сопровождала комментариями вроде «это отлично», «вот этого нам не надо», «мне эта схема понравилась», «эта концепция будет работать». Затем она взяла лучшее из каждой проанализированной идеи и сказала: «Вот как будет выглядеть мое предложение». Я быстро просмотрел присланный материал и подумал: *«Это феноменально»*.

Я поймал себя на мысли, что втянулся, чему во многом способствовал настрой Алии: при выполнении заданий она ни разу

не ошиблась. Забавно, ведь я был почти готов отклонить ее проект, поскольку с практической точки зрения он был очень рискованным. Бывают ситуации, когда теоретически рекомендуемый контрольный перечень вопросов свидетельствует, что заниматься этим делом не следует, но время от времени приходится выходить за его рамки и спрашивать себя: а может быть, этому человеку все удастся? В случае с Алией я все больше и больше верил, что она обладает нужными качествами. Затем она на какое-то время исчезла, так как проводила тренинги со своими людьми. А потом вернулась ко мне с командой, члены которой за предыдущий год выставили клиентам счета за свои услуги на общую сумму один миллион фунтов. Благодаря этому ее шагу снизились мои риски; а кроме того, Алия убедительно доказала, что мне стоит подключиться к делу.

Таким образом мы снова возвращаемся к уже упоминавшемуся принципу. Он касается людей. Бизнес – это люди, желающие им заниматься, обладающие нужными знаниями, профессиональным опытом и коммерческой жилкой, готовые приложить все усилия, если в этом возникает необходимость.

Я пришел к выводу, что Алия в меру бесстрашна. Это, полагаю, для бизнеса в целом полезно: вы можете долго сидеть, со всех сторон анализировать различные аспекты и тратить слишком много времени, размышляя о том, следует ли вам сделать шаг; но если вы будете очень долго принимать решение, то рискуете упустить коммерческую возможность. Бесстрашные люди умеют оперативно воспользоваться ситуацией.

Преодоление болевого порога

Сколько предпринимателей начинают бизнес, который *приводит к краху*? Данные Регистрационной палаты Великобритании свидетельствуют о том, что с марта 2009-го по март 2010 года было зарегистрировано более 360 тысяч компаний, но за тот же период около 500 тысяч организаций прогорело. Впервые за последние годы неудачников оказалось больше, чем новичков.

А если взять соотношение между компаниями, которые добились успеха, и бизнес-идеями, которые потерпели неудачу, не дойдя даже до этапа регистрации, то оно будет еще больше. Мы не слышим о последних по очевидной причине: они никогда не реализовывались. Полагаю, в этом случае соотношение между неудачами и успехом составляет 100 к 1, а может быть, и больше: порядка 1000 к 1.

А теперь спросите себя: **какую цену вы сами готовы заплатить? каков ваш личный «болевой порог»?**

Вот почему так важна эта глава и вот почему ее надо внимательно изучить, прежде чем вы отправитесь в предстоящее трудное путешествие. Присмотритесь к любому человеку, который добился успеха, – будь то Билл Гейтс^[5] или Филипп Грин^[6]. Можете выбрать любой пример для подражания. У людей, стремящихся добиться успеха, есть свои мотивы и доводы. И они могут быть самыми разными. Благодаря всевозможным движущим факторам «сила вопросов, начинающихся со слова “зачем”», может увеличиться. Конечно, каждый из них должен быть по-своему значимым, в противном случае ваш «болевой порог» по отношению к отказам и неудачам окажется настолько низким, что вы далеко не продвинетесь. Вам необходим успех, и поэтому ваше «зачем» должно быть очень сильным.

Могу гарантировать, что на начальном этапе становления вашего бизнеса все пойдет не так, как вы задумывали. У вас могут закончиться деньги, вы перестанете находить потребителей, вашу

продукцию не будут принимать, вы не заключите важную сделку, не сможете нанять нужного человека на работу, а если наймете, он уйдет в самый неподходящий момент, когда вам никак нельзя будет с ним расстаться. Обещаю вам: легко не будет. Это далеко не пустячная задача.

Сможете ли вы сказать себе в случае неизбежного сбоя: **«Я все равно хочу подняться и уже завтра буду готов к новым сражениям»?** Тут все очевидно: если в вас нет воли к победе или даже если вам не нужно сражаться, вы не добьетесь успеха.

Каждый человек, конечно, уникален, и «зачем», которое мотивирует вас, может кардинально отличаться от моего. Моя семья приехала в Лондон из Пакистана в 60-х годах прошлого века. В те времена положение дел у нас на родине было очень тяжелым: страна разваливалась, экономика трещала по швам, найти постоянную работу было практически невозможно. Поэтому десятки тысяч людей эмигрировали в Канаду, США, Австралию и Великобританию. Мои родители выбрали Великобританию исключительно для того, чтобы обеспечить более достойную жизнь своей семье.

Когда мой отец приехал сюда, он не умел ни говорить, ни читать, ни писать по-английски. Он был почти обречен на неудачу еще до того, как отправился в путь: шансы на успех у него стремились к нулю. Можете себе представить настрой и решимость, которыми он должен был обладать, чтобы не пропасть с самого начала. С детства я рос в особой атмосфере: я все время видел, что мои родители очень стараются добиться своего и предельно мотивированны. Мой отец каждое утро вставал в 7 утра, уходил на работу и редко возвращался раньше 11 ночи. Он часто трудился по субботам и воскресеньям, делал все возможное, чтобы преодолеть препятствия, мешавшие ему добиться поставленной цели.

У родителей практически не было отпусков, да и особых развлечений, если честно, не существовало: они все время работали. Подозреваю, многие в наше время решат, что цена такого успеха

слишком высока, и не смогут пожертвовать всеми прелестями жизни. Однако болевой порог у моего отца оказался очень высоким, а цена, которую он был готов заплатить, – еще выше. Хотя я уверен, что он по большому счету так и не смог воспользоваться плодами своего упорного труда. Несомненно, его пример очень повлиял на мои ожидания, мой настрой: на то, что я собирался делать и каким образом. Думаю, это происходило на уровне подсознания.

Моя жизнь существенно изменилась в тот момент, когда я принял решение не участвовать в семейном бизнесе. Должно быть, для отца это стало тяжелым ударом. Не покладая рук он усердно трудился на протяжении 15 лет и в конце концов создал успешный бизнес – торговлю кожаными изделиями. Разумеется, он мечтал, что со временем его сыновья начнут ему помогать, а потом взвалят бремя на свои плечи. А что сделал я? Худшее из возможного. Я сказал ему: «Извини, отец, но это не мое».

Итак, я резко повысил свою планку: теперь мне предстояло доказать, что я смогу добиться успеха. Отец во мне разочаровался, и мне было абсолютно необходимо убедить его, что я стою его любви. Мне следовало делом доказать, что я принял правильное решение.

Я не мог вернуться через пару лет и сказать: «Помнишь, я заявил тебе, что не стану участвовать в семейном бизнесе. А теперь посмотри на меня: я неудачник». Никто не хочет в ответ услышать справедливое: «Ведь я тебе говорил». Поэтому, оставив семейный бизнес, я обязан был добиться успеха. Представьте, насколько высоким оказался мой болевой порог и как сильно мне надо было стараться.

Очень легко увлечься идеей о будущих достижениях, не оказавшись готовым заплатить за нее справедливую цену. Если вы станете мечтать о далеком будущем и сразу же начнете планировать, как потратите заработанные деньги, представлять себе, какие дом, машину и яхту вы приобретете, то потеряете из виду главное.

Я не думаю, что Джоан Роулинг^[7], когда села писать свою первую книгу, была уверена, что ее произведения со временем станут

самыми продаваемыми в мире. Она написала сказку, которая ей самой нравилась и которую она захотела продать. Задумывались ли The Beatles (хотя бы на минуту), когда исполняли свои песни в ливерпульском клубе Cavern, что они станут величайшей группой в мире? Конечно, нет.

Парень, который вначале открывает маленький бар, торгующий сэндвичами, со временем может перейти к совсем другому масштабу – целой сети заведений быстрого питания. Но он не думает об этом. Это было бы немного наивно. Хуже того, такая мечта – недостаточно сильный стимул, чтобы помочь преодолеть первое препятствие.

Когда мечтатель в первый раз садится за телефон и пытается продать какой-то свой продукт, будь то товар или услуга, и слышит от первых десяти человек: «Мне это не интересно», он в конце концов приходит к выводу: «Для меня это слишком трудно» – и отказывается от дальнейших попыток. Другой же человек, с более сильной мотивацией, на следующее утро снова вернется на рабочее место, начнет чуть раньше, а при общении с потенциальными покупателями попытается привести более убедительные аргументы. Я не утверждаю, что успех гарантирован, но более настойчивый человек, несомненно, продвинется дальше. Здесь все как в спорте: теннис, гольф, плавание или велосипед требуют постоянных и длительных тренировок, которые в конце концов окупятся. Без труда не вытащишь и рыбку из пруда.

Мысли вслух

В поисках подходящего кандидата на вакантную позицию я люблю прибегать к такому приему. Я задаю вопрос: «Если у вас была бы волшебная палочка и вы могли бы получить любую работу, какую захотите, чем бы вы стали заниматься, как бы описали свои должностные обязанности?» Моя цель очевидна: я хочу показать человеку, что он сам должен понимать, какая

работа в большей степени соответствует его стилю и характеру, позволяет лучше проявить себя и принести максимальную пользу компании. Именно этим и следует заниматься. Благодаря такому подходу вы как рекрутер получите очень важную информацию – узнаете, что претендент умеет делать действительно хорошо. Это справедливо и в отношении предпринимателя. Если бы вы описывали «должностные обязанности своей мечты», включили бы в список создание собственного бизнеса, указали бы все риски, трудности и неприятные, болезненные аспекты? Или даже мысли об этом вас пугают? Задайте этот вопрос себе прямо сейчас, и если вы решите, что не хотите испытывать неприятных ощущений, то, возможно, вам не стоит себя мучить. Лучше узнать это сейчас, чем тогда, когда банк будет готов забрать ваш дом (который вы заложили).

Всякий раз, анализируя возможность заняться каким-то бизнесом, я в первую очередь ищу талантливых и целеустремленных людей, с которыми буду сотрудничать. Тех, кто с первой минуты знакомства сможет меня вдохновить. Глядя на них, я думаю: *«Действительно незаурядный, действительно умный, действительно целеустремленный, действительно стопроцентный член команды»*. Моя цель очевидна – понять сущность таких людей. Что это за человек? Из чего он «сделан»? Что ему дано природой? Что им движет?

За годы работы в рекрутинговой отрасли благодаря общению со многими очень умными мужчинами и женщинами во время собеседований я понял, насколько для успеха бизнеса важны люди (то же самое, правда, можно сказать и о неудаче). Я всегда охотно вкладываю средства в людей – часто даже более охотно, чем в их идеи. В первую очередь я поддерживаю личностей.

Когда Сэмми Френч пришла на шоу «Логово драконов», я поддержал ее идею беговых дорожек для собак, хотя этот продукт

не из тех, которые меня обычно интересуют. Я не очень понял ее идею, стоимость в 1700 фунтов показалась мне слишком высокой, и я просто не знал, насколько велик рынок. Если бы я оценивал ее предложение только на основе того, все ли нужные галочки проставлены в моем контрольном списке, то наше с ней сотрудничество никогда бы не состоялось (особенно с учетом того, что мы общались всего 20 минут).

Но я внимательно изучил его, выслушал презентацию и задал один простой вопрос: «Сэмми, зачем вы этим занимаетесь?» Вот каким был ее ответ: «Я из крепкой семьи среднего класса, достаточно обеспеченной, училась в хорошей школе и поступила в университет. А теперь я мать-одиночка, у меня трое детей, которых надо воспитывать, живу в муниципальной квартире. Одна из моих дочерей – действительно талантливый ребенок, и я часто думаю, что она добьется больших результатов, если будет учиться в частной школе. Но платить за ее обучение не могу себе позволить. Днем я работаю официанткой, а по вечерам продаю эти дорожки для собак через Интернет. Если моя дочь сможет учиться в частной школе, уверена, что она возьмет хороший старт».

Вот вам и «зачем». Что бы вы сами сделали для своего ребенка, для того чтобы дать ему больше шансов в жизни? Подумайте о той цене, которую вы заплатите за это, и о жертвах, на которые пойдете. А потом представьте другого человека. Его зовут Джон, он пришел к вам с похожим предложением, но жизненная ситуация у него совсем иная: хорошая работа, все в порядке, и он мечтает начать свой бизнес, потому что хочет иметь чуть больше денег. Джон и Сэмми начинают один и тот же путь, однако Джон, вероятно, споткнется на первом или втором препятствии, поскольку не столь решителен, а цель, которую он для себя сформулировал, – из категории «было бы неплохо». Но для него это не жизненная необходимость.

Сэмми столкнется с теми же препятствиями, но на подсознательном уровне еще раз напомним себе, что цель ее бизнеса не получение денег, а обеспечение будущего дочери. Это

гораздо более сильный мотив, чем у Джона, стремящегося купить дом получше, автомобиль покруче и вести иной образ жизни. Если он не получит этого, конец света для него не наступит. Да, он не купит кабриолет, но у него уже есть приличный седан. Его дом на две семьи, конечно, не особняк, но расположен в хорошем районе.

Когда я рассматриваю эти «зачем» глазами инвестора, меня волнуют только мои риски. Именно поэтому я всегда пытаюсь выяснить, какой риск наиболее приемлем для меня в данной ситуации. Я готов расстаться с частью моих денег, но, как и любой человек, хочу получить максимальный доход при минимальном риске.

Кому же отдать предпочтение: Джону или Сэмми? Я не знал точно, кто из них в конечном счете добьется успеха. Риск был и там и там. В итоге я поддержал Сэмми. И вовсе не потому, что считал, будто идея беговой дорожки для собак так уж хороша. Более того, я полагал, что цена завышена и рынок ограничен. Причина того, что я выбрал ее, заключалась в ней самой.

Поэтому очень важно, что именно вы как личность привносите в свой бизнес. Отсюда вытекает следующий серьезный вопрос, который надо обязательно задать, когда вы определитесь с идеей: **способен ли я на практике сам реализовать свою великолепную задумку?**

Представьте: вы заходите в местное кафе, чтобы поесть блинчиков и выпить кофе латте. Вокруг царит оживление, атмосфера удивительно приятная. Очевидно, дела у владельца идут хорошо. Вы садитесь за столик и думаете: «Готов поспорить, эти люди зарабатывают кучу денег». Я сталкивался с подобными ситуациями сотню раз. В конце концов, моя собственная дочь как-то заявила мне: «Пап, давай откроем кафе...»

Вам прежде всего необходимо определить основные характеристики владельца успешного кафе. Чтобы такое заведение преуспевало, им должен управлять действительно контактный человек, поскольку весь бизнес основывается на взаимодействии с

другими людьми – посетителями. Я не хочу по пути на работу заходить в типовое, безликое кафе. Я хочу отправиться в заведение, владелец которого доброжелательно меня поприветствует: «Доброе утро, Джеймс. Тот же кофе, что и вчера?» К тому же я хочу испытать неповторимые ощущения. Отсюда вытекает очевидный вывод: для управления кафе нужен человек особого типа. Задайте себе следующий вопрос: подходите ли вы сами для такой работы? Если нет, этот бизнес не для вас.

Затем разберитесь в особенностях рассматриваемого вами бизнеса. Владельцы кафе должны каждый день вставать очень рано, примерно в 5 часов утра. Как правило, заведения подобного рода открываются уже в 7 утра, значит вам надо быть на работе еще до шести, получить хлеб и подготовить все остальное. Я прекрасно понимаю, что большинство людей не относится к категории «ранних пташек». Это не плохо и не хорошо – просто факт. Он свидетельствует лишь о том, что по утрам бодрости в них маловато. Разумеется, вы можете нанять человека, готового управлять этим бизнесом и вставать каждый день в 5 утра, однако тогда у вас появится дополнительный риск. Ведь у этого человека, несомненно, не окажется того настроения, решимости, вовлеченности и страстности, которые есть у вас. Для него это будет просто работа. Он станет трудиться только ради зарплаты. Словом, он никогда не станет вашим вторым «я». Он не готов преодолеть барьеры неприятных ощущений, которые ожидают его впереди. И поэтому когда я, как инвестор, решаю, стоит ли вас поддержать, то более надежным сочту вариант, при котором вы сами будете управлять всем, а не с самого начала найдете управляющего «со стороны».

Надо также учесть, что в сфере общественного питания суммы сделок невелики: 3–5 фунтов на посетителя. Вас устраивает такой вариант? Может быть, вы окончили колледж, получили степень бакалавра экономики и поэтому скорее настроены заключать сделки, обеспечивающие гораздо бóльшую прибыль. Помимо прочего, управление кафе требует осуществления закупок и

контроля над запасами. Вам также придется заниматься как скоропортящимися товарами, так и продуктами длительного хранения. Этот бизнес подразумевает активное использование персонала. И здесь могут появиться свои трудности. Предприниматели – не обязательно отличные менеджеры, а для управления персоналом кафе, то есть сотрудниками, обычно получающими весьма скромную заработную плату, требуются особые умения.

Вам необходимо сопоставить свои сильные стороны с вашей идеей. Вы предпочитаете находиться в помещении или на открытом воздухе? Готовы ли вы испачкать руки и все починить сами, если что-то сломается, или вас больше устраивает стерильная атмосфера, где все идеально функционирует? Получаете ли вы удовольствие от частых поездок или хотите больше времени проводить дома? Если вы хорошо разберетесь в особенностях своей личности, это поможет вам найти бизнес-идею, наиболее подходящую именно для вас.

Важны ли возраст и опыт?

Когда я оценивал шансы Алии, собирающейся заняться рекрутинговым бизнесом, одним из основных поводов для беспокойства стал ее возраст: на момент нашей встречи ей было всего 25 лет. Но затем я вспомнил, что сам создал свою первую компанию в той же сфере практически в этом же возрасте.

Сейчас я – по очевидным причинам – гораздо более взрослый человек и обладаю намного бóльшим опытом. Теперь я хорошо знаю, что необходимо сделать для запуска бизнеса. Конечно, надо учесть, что за последние 25 лет мир сильно изменился. Появилось гораздо больше сложностей, процедур и требований регулирующих органов, возникла более густая сеть бюрократических препон, способных на корню уничтожить ваш молодой бизнес: НДС, система уплаты подоходного налога одновременно с получением зарплаты, закон о занятости, нормы безопасности, бухгалтерские аспекты, обязательные отчеты и многое другое. В общем, сейчас начать бизнес с нуля сложнее, чем в дни моей юности.

Предположим, пришел ко мне человек, сел передо мной и сказал: «Послушайте, я проработал в рекрутинговом бизнесе 10 лет. За прошлый год моим клиентам были выставлены счета на общую сумму 500 тысяч фунтов; кроме того, есть шесть специалистов, с которыми я работал раньше, готовые присоединиться ко мне». В этом случае решение о поддержке его бизнеса не поставит меня в ситуацию высокого риска. Наличие большого опыта, параметры которого можно измерить количественно, – всегда плюс.

Мне доводится общаться с людьми очень разного возраста: от 20-летних ребят, не имеющих опыта, но переполненных энергией и фонтанирующих яркими идеями, до 50-летних специалистов с огромным опытом, управляющих крупными компаниями или их основными подразделениями, которые несут огромное бремя ответственности и уже добились в жизни реальных успехов. Давайте

представим, что после 30 лет работы на других людей такой человек хочет выйти из чужого бизнеса и создать собственный в рекрутинговой отрасли. Он присылает мне предложение; я изучаю его резюме, и оно производит на меня впечатление.

Но затем я более внимательно смотрю на этого человека и понимаю, что последний раз он сам поднимал трубку телефона для звонка клиенту, нанимал консультантов и показывал подчиненным, как надо что-то сделать, скорее всего, лет пятнадцать назад. Сколько воды с тех пор утекло? Не слишком ли много? Сможет ли он снова начать с чистого листа?

Я помню, чего мне стоило взяться за разработку новой идеи после продажи Alexander Mann – первой созданной мною компании. Это оказалось на самом деле тяжело. Раньше я был исполнительным директором в огромной бизнес-структуре – целой империи, которая стоила 100 миллионов фунтов; в моем подчинении находилось 200 служащих, работавших в огромном офисе. И тут я занялся другим делом, арендовал для одного себя кабинет, а основным инструментом в моем распоряжении стал справочник «Желтые страницы»^[8]. В первый день на новом месте я подумал: *«Я еще все это помню. Но заниматься всем этим правда трудно»*.

На протяжении нескольких предыдущих лет я не решал такие мелкие задачи. А тут через три дня мне позвонил коллега и предложил вместе пойти на ланч. Я полез в карман: наличных денег не оказалось. Я никогда в жизни до этого не пользовался банкоматом. Мне это было просто не нужно. Я привык давать карточку моей помощнице: она знала пин-код, шла и снимала деньги, и так происходило всегда.

Когда вы создаете свой бизнес, учтите, что вам придется засучить рукава и серьезно самому им заняться. В обычной компании существует множество функций и различных подразделений. Например, команда бухгалтеров сортирует счета-фактуры, вносит всю нужную информацию в систему учета, занимается оплатой счетов и определяет размер НДС и подоходного налога. Команда

специалистов по информационным технологиям обновляет ваше программное обеспечение, синхронизирует смартфон BlackBerry и iPhone с компьютером. И вы все это воспринимаете как нечто само собой разумеющееся.

Один мой друг, задумавший в какой-то момент создать собственный бизнес, рассказал мне: «Я вообще не разбирался в настройках компьютера. Мне казалось, что можно зайти в один из магазинов PC World, купить там персональный компьютер, и этого будет достаточно. Но, Джеймс, они задали мне десятки вопросов: сколько мегабайт и гигабайт мне нужно, какие еще характеристики, как я собираюсь им пользоваться, какой должна быть память? Ни на один из этих вопросов я не смог толком ответить. Я знал только то, что буду пользоваться им, когда приду в офис и включу его. Компьютеры у меня всегда так и работали, а если возникали какие-то сбои, я поднимал трубку, приходил специалист и устранял неисправность. Теперь я сижу и думаю: *кто будет все исправлять, если что-то пойдет не так? что я буду делать? к кому смогу обратиться?*»

Для любого успешного человека, который работал на кого-то еще и смог подняться по карьерной лестнице, решение перейти в «свободное плавание» требует более глубокого осмысления перспектив. Если вы из этой категории, задумайтесь над следующим. **Вначале вы будете тратить по крайней мере 20 процентов своего времени на выполнение рутинных задач. Это, возможно, вам не понравится, но задайте себе очевидный вопрос: если не вы, то кто?** Для большинства людей, поработавших в корпорациях, такое положение дел становится серьезным препятствием и вызывает у них сильные опасения. Ведь вначале им придется «спуститься с небес на землю», причем достаточно низко.

На этом уровне может возникнуть и еще одна проблема: что будет, если вы недооцените мощь бренда, на который сейчас работаете? Давайте представим, что вы работаете в розничном бизнесе, в одном из популярных сетевых магазинов. Все идет как по маслу,

покупателей много, они охотно платят установленную цену. Вскоре вы начинаете думать: *«Я управляю магазином с доходом один миллион фунтов в неделю. Если бы я занялся таким делом сам – что вполне возможно, поскольку все эти люди мои покупатели, – я смог бы добиться тех же самых результатов и получать больше денег для себя».*

Вы уходите из компании и создаете собственный бизнес, но затем – к своему удивлению – вдруг обнаруживаете, что покупатели на самом деле не ваши, а принадлежат бренду. Они хранили верность ему еще до того, как стали преданно относиться к вам.

Даже в сфере услуг, скажем, в рекламном агентстве или компании, предоставляющей финансовые услуги, иногда создается впечатление, что секрет их успеха – в нашей работе. И только тогда, когда мы уходим, начинаем свой бизнес и звоним клиентам, с которыми имели дело в прошлом, мы неожиданно сталкиваемся с серьезной проблемой. А что именно я предлагаю этим людям? Я ведь сейчас на самом деле всего лишь начинающий предприниматель. У меня нет никакой поддержки, никакой сервисной службы, никакой службы сопровождения. В компании с известным брендом все это есть, благодаря чему вы чувствуете себя комфортно и в безопасности, а при необходимости можете воспользоваться опытом специалистов, результатами прошлой деятельности и обширной базой данных. Но теперь ничего этого у вас нет: нет главного, на что вы могли бы положиться.

Любому работнику корпорации, у которого возникло искушение стать предпринимателем, я рекомендую задать себе один из самых серьезных вопросов, которые вообще тут уместны. **Какого успеха вы реально добились сами? Насколько он связан с компанией, где вы сейчас работаете, или с ее брендом?**

Если в Hamilton Bradshaw приходит новый инвестиционный менеджер, он знает, что его телефон не будет молчать. Конечно, этот специалист не станет считать свою работу легкой. Но если он уйдет в свободное плавание и не сделает все нужное сам с самого начала,

вполне вероятно, он столкнется со сложностями поиска клиентов. На Hamilton Bradshaw уже работает множество факторов, в том числе и то, что наш офис располагается в Мейфэре, в очень престижном районе, а само здание стильно отделано. Все это создает приятное впечатление. Как только человек входит в наш офис, у него возникает чувство, что он попал в нужное место и что мы хорошо знаем свое дело. Когда вы уходите в свободное плавание и не можете рассчитывать на известный бренд, удобное место, надежную поддержку и созданную инфраструктуру, работать становится гораздо сложнее.

Поэтому, прежде чем начать свое дело, взвесьте все риски. Слишком юный возраст, отсутствие нужного опыта или тот факт, что вы никогда до этого не управляли бизнесом, – факторы высокого риска. Такой же высокий риск обуславливают и противоположные качества, хотя они проявляются иначе.

Но здесь уместно вспомнить, что в последнее время увеличилось, с одной стороны, число пожилых начинающих предпринимателей, а с другой – недавних выпускников школ и университетов, создающих собственные компании. Это доказывает, что все перечисленные препятствия все-таки можно преодолеть.

Можно ли быть предпринимателем по совместительству?

Часто доводится встречать людей, работающих на полную ставку, которые в разговоре доверительно сообщают: «В свободное время я работаю над одной великолепной идеей». Сколько людей, имеющих побочный бизнес, реально смогли добиться успеха? Ответ на этот вопрос неутешительный: очень немного. Более того, те, кому это удалось, благодарить могут только случай.

Я лично не верю в идею предпринимателя-совместителя. Это все равно что нанять человека, который будет работать три дня в неделю: такие сотрудники никогда не становятся настоящими членами команды, а проблемы и кризисы обычно случаются, к несчастью, именно в те два дня, когда их нет на месте. При такой занятости нет постоянства, нет непрерывности контактов. Если вы будете вкладывать в свой бизнес только часть своего времени, вы и получите (да и то при удачном стечении обстоятельств) лишь часть возможного результата. Ваш бизнес никогда резко не пойдет в гору.

Вот почему так важно выделить семь дней, чтобы оценить возможности, причем *до того*, как вы уйдете с прежней работы. Когда Алия рассказала мне, что после встречи со мной она уволилась, я уже ничего не мог поделать. Но я никогда не посоветовал бы ей так поступать, если бы она спросила у меня совета. С людьми, которые приходят к нам, мы говорим не о конкретных действиях, а об отношении к ним.

Плюсы создания собственного бизнеса

Свобода, свобода, свобода! В прошлом вы были героем истории, которую рассказывал кто-то другой. Когда вы все время работаете в одной и той же атмосфере и каждый день делаете одно и то же, у вас возникает чувство, что вы винтик в общей машине. Но начните собственный бизнес – и вы обретете свободу. Ваша жизнь – в ваших руках. Вы сами можете определить, следует ли вам начинать рабочий день в 7:15 или в другое время. Может быть, в 9:00 или даже в 10:00. А может быть, сегодня утром вы вообще поработаете дома.

Мысли вслух

Стремление к свободе и острые ощущения из-за того, что вы сами можете многое выбирать, волнуют, не так ли? Однако кое-кого такая перспектива пугает, порой до головокружения. В ходе большинства собеседований с потенциальными предпринимателями выясняется, что больше всего их тревожит ответственность. Вот как они часто описывают свою обеспокоенность: «Мне необходимо больше самостоятельности. Больше автономности. Возможность самому принимать решения. Но на самом деле все это меня пугает». Почти каждый раз я слышу одно и то же. И говорю: «Отлично, расскажите мне, чем именно вы хотели бы заняться». Как думаете, что мне отвечают? Оказывается, у этих людей нет никакого внятного ответа. Поэтому я продолжаю: «Подумайте хорошенько. Я ведь сказал, что вы можете сами принимать решения. Хотите оплатить этот счет – оплатите его. Хотите заключить эту сделку – заключайте ее». – «Нууу, – обычно слышу я в ответ, – я даже не знаю...» По совести говоря, большинство из нас не хотели бы

принимать решения, ведь удобнее, когда за нас думает кто-то другой. Если в глубине души вы испытываете подобные чувства, не уверены, что сможете справиться с возможной неудачей или с одиночеством предпринимателя, ориентирующегося на долгосрочную перспективу, то это вовсе не характеризует вас отрицательно. Это естественная реакция. Но она, возможно, также означает, что предпринимательской жилки у вас нет.

Чувство свободы, возможность самому определять свою судьбу и выбирать собственный путь – замечательные вещи. Впервые вы оказываетесь на месте водителя, а не пассажира.

У меня этот сценарий вызывает огромное воодушевление, мотивацию, драйв и амбиции. Я ощущаю, что вырвался из «клетки».

Однако не забывайте о важнейшем вопросе, который нужно обязательно задать себе: **это действительно мое? я на самом деле готов к предпринимательской деятельности?**

После этого пройдите быстрый тест: проанализируйте свои основные мотивы; в численном виде определите свой «болевой порог»; решите для себя, какой вид бизнеса лучше всего соответствует вашим предпочтениям и личным качествам; и подумайте, как ваш возраст и практический опыт могут повлиять на развитие событий.

Если после всего этого ваш ответ по-прежнему будет положительным: «Да, я займусь этим», отлично. Добро пожаловать в наш клуб! Хорошо выспитесь ночью, поскольку завтра наступит важный день – день первый.

Всегда помните, что ваша первая идея не обязательно должна быть лучшей. Это лишь первый шаг. Не отчаивайтесь, если она окажется неработающей. Двигайтесь вперед. Учитесь на опыте. Сосредоточьтесь на поиске подходящего для вас варианта.

День 1

Подходит ли моя идея для создания бизнеса?

Раз вы читаете эту книгу, значит у вас в голове, скорее всего, уже сложилась какая-то бизнес-идея. Или, может быть, вы чувствуете, что от природы наделены предпринимательской жилкой. Интуиция подсказывает, что вы скорее относитесь к первой подкатегории: в девяти случаях из десяти мысли о создании своего бизнеса возникают в результате столкновения с какой-то проблемой, которую необходимо решить.

Конечно, можно подходить к поиску идей нового бизнеса чисто аналитическим путем, но все же я склонен верить, что идеи должны полностью захватывать человека, вызывать подлинный энтузиазм и страсть: только в этом случае он будет готов пройти все взлеты и падения на пути становления своего дела.

Да, я не могу вам дать какой-то оригинальной идеи. Но если она у вас есть, я помогу вам ее проанализировать и предложу некоторые приемы оценки и инструменты, позволяющие ее протестировать должным образом.

Искра, приводящая к возникновению бизнес-идеи, может возникнуть в любом месте и в любое время, однако чаще всего в качестве стимула выступает нереализованная потребность в каком-то продукте или услуге.

Вот как появился Next – ретейлер модной одежды. Один из сотрудников этой компании обратил внимание на то, что при покупке одежды люди часто сталкиваются с проблемой подбора отдельных предметов гардероба, гармонирующих друг с другом. Мужчина может купить понравившийся костюм, но затем ему, скорее всего, нужно будет решить, какие галстук, рубашка или ботинки лучше всего подойдут к обновке. Многие из нас, пытаюсь отыскать

наиболее подходящие комбинации одежды, как правило, бесцельно блуждают по магазинам.

Основатели Next провели мозговой штурм, чтобы решить эту проблему, и кто-то из членов команды неожиданно сказал: «Знаете, что нужно сделать? Надо положить рубашку рядом с костюмом, затем приложить к ней галстук, а внизу поставить ботинки. И тогда мы можем покончить с сомнениями покупателей. Выбор за них сделает кто-то другой – специалист. Все предметы, гармонирующие друг с другом, будут представлены рядом». Проблема решилась, и тут же появилось название бренда – Next (одно из значений этого слова – «рядом»).

Другой классический пример подхода к рассматриваемой здесь проблеме – деятельность Лиз Эрли, которая теперь управляет одной из самых крупных компаний мира, выпускающих продукцию по уходу за кожей. Она совершенно открыто говорит о том, что в прошлом у нее была проблемная кожа и именно из-за этого она решила заняться производством косметики. Вот как она это сформулировала: «Если вы не можете отыскать то, что хотите получить, создайте это сами!»

Здесь мы видим, что при всей специфике этого примера описанная ситуация по своей сути типична: возникшая потребность привела к появлению жизнеспособной и в конечном итоге очень успешной бизнес-идеи.

А если я еще не нашел свою идею?

Если у вас еще не сложился образ товара или услуги, не спрашивайте: что мне делать? Вопрос естественный, но, думаю, дать на него серьезный ответ сложно. Многие в этом случае ограничиваются каким-нибудь шаблонным вариантом рассуждений, за которыми на самом деле ничего полезного не стоит. В предпринимательстве это эквивалент творческого кризиса, случающегося порой у писателей.

Мы можем попытаться опробовать любые приемы генерации идей. Но, полагаю, гораздо лучше и полезнее с практической точки зрения подойти к этой задаче с другой стороны, спросить: чем я не хочу заниматься? Проанализировав свои ответы на этот вопрос, вы поймете, что значительно приблизились к цели.

Так же бывает, когда вы заканчиваете школу или колледж и думаете: «На какую работу мне лучше устроиться?» Многие выпускники начинают жаловаться: «Я этого пока не знаю». Мне это понятно. Ничего необычного в том, что вы оказываетесь в затруднительном положении, нет. Каким может быть решение? Я считаю, что гораздо легче начать с того, чем не хочется заниматься, что не принесет удовлетворения.

Например, я говорю: «Отлично. Вы хотите стать сантехником?» – «Нет». – «А может быть, вам хотелось бы работать пожарным?» – «Нет, ни в коем случае». Обычно такие ответы даются мгновенно, поскольку требуют очень мало времени на обдумывание.

Этот прием стоит попробовать. Я пользовался им множество раз. Но не обязательно на этом останавливаться. «Хорошо, вы не хотите быть пожарным. Отлично. Но скажите мне почему». **Ключевой вопрос здесь – «Почему вы не хотите заниматься вот этим?», а вовсе не «Чем вы хотите заниматься?».**

Может быть, он не хочет становиться пожарным, потому что боится высоты. «Понятно, вы не можете работать на высоте. Давайте

запишем слово “высота”». – «А еще приходится слишком много времени проводить на улице». – «Это действительно серьезно. Вы не из тех, кому нравится много времени проводить на улице. Запишите это тоже». – «Тут не заработаешь много денег». – «Для вас важна и зарплата».

После того как вы составите список негативных факторов, начнете копать глубже и проанализируете, что лежит в основе каждого выделенного вами пункта, вы увидите, что незаметно приблизились к пониманию того, чем вы хотели бы заняться, причем быстрее, чем если бы начали с вопроса «Чем мне стоит заняться?». Этот прием действительно помогает хорошо разобраться в собственных мотивах.

Такой подход, применяемый для выбора карьерного пути, помогает и в генерировании бизнес-идей. Не сосредоточивайтесь на том, что вы хотите делать. Начните с того, чем вам не хотелось бы заниматься. Это не займет много времени.

Истина заключается в том, что вы, может быть, быстрее и ближе подойдете к нужному вам ответу, чем ожидали, и окажетесь в той области, в которой вы уже хорошо ориентируетесь. Ведь многие лучшие бизнес-идеи по существу, как правило, – усовершенствованные варианты того, что уже продается на рынке.

Вам вовсе не обязательно предлагать что-то совершенно новое. Вернитесь к своему резюме и посмотрите, что вы уже знаете.

Мысли вслух

Когда я работал в магазине, мне особенно не нравились две вещи. Во-первых, приходилось весь день проводить на ногах, фактически не приседая с 8 или 9 часов утра до 6 вечера, что на самом деле было очень тяжело. Во-вторых, я не любил работать по воскресеньям, так как это, как мне казалось, мешало развлекаться. Меня серьезно беспокоило, что я не

получаю удовольствия от моей работы. Как вы думаете, какие две составляющие привлекли меня в объявлении о вакансии в рекрутинговой компании? Правильно: выходной в воскресенье и возможность целый день работать сидя. Представьте себе, насколько эти два важных, хотя и простых элемента были значимы для меня. Поэтому в рекрутинговом бизнесе я нашел для себя полностью подходящую атмосферу, благодаря чему затем сам занялся предпринимательской деятельностью.

Действительно ли мне нужна уникальная идея?

Когда вы уже практически нащупали собственную идею, то можете легко упустить из виду ее основную слабость. Как-то на передаче «Логово драконов» одна из участниц выступила с презентацией, во время которой показала, как шкаф с выдвижными ящиками можно превратить в гладильную доску. Я сразу подумал о том, что она решала проблему, которой на самом деле нет. На первый взгляд ее предложение казалось отличным, однако возникала масса сопутствующих вопросов. Во-первых, у кого дома еще нет гладильной доски? Вряд ли таких людей вообще можно найти. А у скольких нет утюга? Тот же ответ. А сколько людей до сих пор обходится вообще без шкафов? Вряд ли много.

Но эта женщина исходила из других допущений. Она считала, что у меня – ее потенциального клиента – ничего этого нет. Она не подумала о реалиях, поскольку заикнулась на своем изобретении. В бизнесе редко по большому счету что-то бывает совершенно уникальным. Прямо сейчас где-то в другом уголке мира, на другой стороне земного шара, а то и через улицу от вас кто-то еще обдумывает ту же идею (продукта, услуги – не столь важно), которая заинтересовала вас.

Мне часто приходится присутствовать на длинных презентациях и выслушивать людей, рассказывающих, что их бизнес-предложение «уникально». В конце разговора я поворачиваюсь к ним и говорю примерно следующее: «Знаете, Боб, это отличная идея. Но фокус в том, что эту проблему решают очень многие. Что именно вы считаете уникальным в вашем предложении?» Рынки в любой области – будь то издательский бизнес, торговля цветами, мойка окон или консультации в сфере финансовых услуг – уже насыщены, особенно те, на которые имеет смысл выходить.

Скажем, я решил, что хочу заняться воздушными перевозками. Отлично. Что в моем предложении будет лучше того, что делают

другие авиалинии, конкурирующие на этом рынке? Для желающих путешествовать с фантастическим комфортом имеется десяток компаний, предлагающих отличный сервис. Другие могут предоставить мне очень дешевые билеты. Есть авиакомпании, охватывающие все ценовые сегменты: от категории люкс до самых аскетичных. Возникает резонный вопрос: как вы сможете выделиться на фоне остальных?

Воспользуйтесь практичным правилом: пока вы не сделаете что-то быстрее, дешевле или лучше всех, вам не следует заявлять о себе. Слишком часто предприниматели, с которыми я встречаюсь, убеждают себя, что одного небольшого изыска в их предложении окажется достаточно, чтобы их заметили. Но обычно его не хватает: «косметическое» отличие лишь маскирует тот факт, что на самом деле ничего стоящего и более совершенного не предлагается.

Возьмем пример из области авиаперевозок. Рассмотрим easyJet. Что гениального было в предложении ее основателя Стелиоса Хаджи-Иоанноу? Ведь существовали и другие авиалинии, когда он создавал свою компанию? Конечно. Люди уже летали в Европу? Разумеется. Был ли уже Интернет? Да. Все компоненты этого бизнеса уже существовали. Но Хаджи-Иоанноу использовал каждый из них по-своему, и этого оказалось достаточно для успеха. Основным отличием было то, что он решил не отправлять самолет в рейс незаполненным – а так поступала, например, British Airways, которая назначила фиксированную плату за место, и в результате половина кресел пустовала. Хаджи-Иоанноу задал себе вопрос: «А зачем? Почему не продать все места?» У него был специалист, разработавший компьютерный алгоритм корректировки цен на билеты в режиме реального времени: если спрос был высоким, цена росла, если снижался, билеты распродавались со скидкой; в итоге места не пустовали. Если вы когда-либо летали самолетом easyJet, то знаете, что там все места всегда заняты. Гениальная, простая и великолепная идея.

Вопрос, который надо задать, – не «Что уникально в моей идее?», а «Что в ней привлекательно?».

Ваша идея: бизнес или хобби?

Существует множество идей, которые кажутся многообещающими, но на самом деле это всего лишь хобби. Вспомните, почему большинство людей предлагают свои идеи: им просто необходимо решить какую-то проблему.

Ваш дядя Джефф работает в саду, что-то копает. Он потянул спину и сейчас стоит и думает: «Надо как-то иначе заниматься всеми этими земляными работами. От этих постоянных наклонов спина у меня разваливается на части. Нужно, чтобы можно было копать не нагибаясь». После этого он на три года прячется в глубине своего сада и каждый свободный час тратит на проектирование лопаты, которая позволила бы ему работать не наклоняясь. Придуманный им вариант решает его проблему, и Джефф приходит к выводу, что он только что сделал сногшибательное открытие. Однако на самом деле он решил лишь собственную проблему. Бизнес на его изобретении не построишь. Но подавляющее большинство людей, ознакомившись с его идеей, тут же пришло бы к выводу, что он немедленно должен создавать свою компанию. Это во многом объясняет большое число неудач в бизнесе: многие просто не понимают разницы между бизнесом и увлечением.

Примером хобби можно назвать лопату дяди Джеффа. Если он прочтет эту книгу, то поймет, что ему не следует отказываться от своей нынешней работы (что он собирался сделать), приносящей ему кругленькую сумму в 40 тысяч фунтов в год. А если он это поймет, значит моя задача выполнена. Дядя сможет и дальше работать на прежнем месте и получать удовольствие от своего увлечения: каждый месяц производить в своем сарае четыре лопаты и продавать их приятелям, у которых тоже слабая спина. Так поступают многие люди, и ничего неправильного в этом нет.

Я не оцениваю идеи-хобби в категориях «хорошо/плохо/нейтрально». Я только хочу сказать: сейчас, когда вы выяснили, что

это хобби, вам нужно определиться, стоит ли отказываться от своей привычной работы или нет.

Я сталкиваюсь с подобными дилеммами каждый день. Как-то на шоу «Логово драконов» пришел молодой человек, который однажды попытался отвернуть гайку на своей раковине, но ключ ему не помог – он просто не пролезал. Он потратил на это три часа и решил, что, должно быть, с такой же проблемой сталкиваются и многие другие. В течение шести месяцев он изобретал устройство, при помощи которого можно отворачивать гайки в стесненных условиях. Он был абсолютно уверен, что рано или поздно наступит момент, когда он сможет воскликнуть: «Эврика!». Когда устройство в конце концов помогло ему отвернуть гайку, его глаза загорелись от радости. Он уже представлял себе бизнес, который принесет ему кучу денег. Но если бы он хотя бы немного подумал о том, что же у него вышло, то сказал бы себе: «Это не бизнес, потому что никто никогда не узнает о его существовании».

Давайте представим, что этот изобретатель смог убедить закупщиков и добился включения своего устройства для откручивания гаек в ассортимент сети магазинов B&Q, торгующих инструментами и другими товарами для строительства. Он смог даже сделать еще один важный шаг – получить заказ. Как-то в выходные у меня самого возникла та же проблема: нужно было открутить гайку под мойкой в ванной, потому что кран не работал. Я аж вспотел в процессе, потому что было неудобно, но мне и в голову не пришло, что вместо гаечного ключа можно воспользоваться какой-то специальной штуковиной. Как я узнаю, что она существует? Ведь B&Q не дает рекламу на телевидении, чтобы познакомить покупателей с подобными специализированными устройствами. Более того, даже если в тот день я зашел бы в магазин B&Q и в одном из проходов увидел такое устройство на полке, откуда я узнал бы, что оно может решить мою проблему? Поэтому, когда я сидел в составе группы экспертов на передаче «Логово драконов» и слушал презентацию этого парня, я про себя думал: **«Здесь нет бизнеса. Он**

не сможет продать достаточное число этих штук, чтобы его занятие принесло денег». Затем все это я высказал вслух.

Думаю, этот принцип, позволяющий отличить бизнес от простого увлечения, очень важен. Тысячи людей готовы отказаться от своей повседневной работы, чтобы тратить больше времени на любимое занятие или какой-то свой проект. И причина в том, что они не рассматривают свое занятие как хобби.

У хобби существует и разновидность, которую я называю «коммерческой». Давайте представим, что у вас есть небольшой антикварный бизнес, которым вы можете управлять через Интернет по вечерам и в выходные, или киоск на местном рынке, приносящий вам 1000 фунтов, 300 из которых достаются лично вам. Благодаря этому вы можете получить немного дополнительных карманных денег. Ничего плохого в этом нет. Но вам, по-видимому, не захочется (да и, честно говоря, не удастся) увеличить масштабы этой деятельности. Думаю, если вы поведаете об этом другим, большинство ваших собеседников скажут, что это вряд ли можно назвать бизнесом и что это скорее коммерческое хобби.

Я хочу помочь всем, кто анализирует возможности своего увлечения, даже если оно относится к категории коммерческих. Хочу, чтобы они поняли, как все обстоит на самом деле. Но для начала – важный совет. Прежде всего, пожалуйста, не отказывайтесь от своей нынешней постоянной работы, потому что увольнение для вас равносильно самоубийству. Я хорошо знаю, что многие готовы бросить работу, чтобы серьезно заняться своим хобби, потратить на него 6–12 месяцев, израсходовать все свои сбережения и в конце концов понять, что даже в лучшем случае они смогут продать за месяц не более шести или десяти своих лопат или шкафов, превращающихся в гладильную доску. Доход от этого будет несоизмерим с теми суммами, которые они когда-то получали. А когда все ваши помыслы окажутся направленными на то, чтобы найти деньги на очередной платеж по ипотеке, даже самая приятная

в прошлом деятельность вдруг перестанет вам казаться такой же интересной, как раньше.

И это еще не все. Часто предприниматели не учитывают собственного времени. Все вечера и выходные дни, потраченные на разработку идеи, – это ваше время, у которого есть своя цена. Уравнение бизнеса простое: цена любых товаров или услуг, которые вы продаете, складывается из их себестоимости + стоимости затраченного на них времени + + дополнительных издержек (тех средств, которые вам потребуются, чтобы заполучить заказчиков и обеспечить их продукцией) + прибыли. Если вы не включите в это уравнение затраты своего времени, то оно будет неполноценным. Мы еще вернемся к этому, и не раз. Потому что это очень важно.

Где-то между хобби и бизнесом находится идея, подходящая для малого предприятия: вы предоставляете услугу, которая может быть очень хорошей, но только в ограниченных масштабах. Возможностей роста попросту нет. Например, вы не способны развить свой бизнес до уровня, при котором его можно было бы сделать франчайзинговым: единственный человек, который все выполнит на должном уровне, – это вы сами, а время ваше ограничено.

Опасность здесь в том, что с самого начала вы вознамеритесь стать еще одним Биллом Гейтсом, а в итоге окажетесь мелким предпринимателем. Если поначалу вы считаете, что 100 тысяч фунтов в год вполне достаточно и для вас, и для членов вашей семьи, то ваши шансы на достижение своей цели вполне высоки.

Но если вы *собираетесь* стать следующим Биллом Гейтсом, вы никогда даже мелкую компанию не откроете, поскольку принимаемые вами решения окажутся искаженными из-за завышенной планки. Вы будете стараться добиться невозможного и не сможете реализовать свои планы. В итоге получите только стресс и разочарование.

Получение отклика о ваших идеях

Могу гарантировать: если я появляюсь на каком-то мероприятии, на нем ко мне обязательно кто-то подойдет и скажет – совершенно серьезно – примерно следующее: «Джеймс, как вы думаете, следует ли мне заняться гостиничным бизнесом?» И это при том, что я вообще не знаю этого человека, никогда не разговаривал с ним и ничего о нем не слышал. И что он ожидает от меня услышать? Я не могу дать ему продуманный, полезный или хотя бы практичный совет.

Если вы придете к своему лучшему другу и спросите: «Крис, как ты думаешь, следует ли мне начать собственный бизнес?», и Крис скажет: «Конечно. Это отличная идея», такой ответ для вас будет бесполезным. Конечно, если он не работает – совершенно случайно – в той отрасли, о которой вы говорите. Иначе самым полезным для вас будет прямой ответ: «Честно говоря, не знаю». Это все равно что пойти в хирургическое отделение местной больницы и спросить врача, следует ли вам стать архитектором. Но ведь он не занимается интересующей вас сферой деятельности и дать полезный совет, конечно, не сможет.

Проблема здесь возникает из-за того, что Крис – ваш друг и вы готовы верить каждому его слову. Если он говорит: «Думаю, это отличная идея, приятель. Тебе обязательно следует открыть кафе», то это совершенно бессмысленно. Как часто, по вашему мнению, происходят подобные беседы? Думаю, в 95 случаях из 100. В итоге многие с энтузиазмом берутся за новое для себя дело и создают компании, изначально обреченные на провал. Их пыл во многом подогревают самые близкие и дорогие люди, уверяющие, что идеи блестящи и их необходимо реализовать. Такие бизнесмены руководствуются очень ограниченной информацией, которая к тому же обычно получена от людей, не имеющих нужных знаний и опыта и субъективно судящих о ситуации. Друзья и члены семьи часто, хотя

и не всегда, дают плохие советы, просто потому что у них нет опыта работы в том секторе бизнеса, который вас заинтересовал.

Давайте снова вернемся в «Логово драконов». Посмотрите на людей, которые приходят на это шоу с самыми экстравагантными и непрактичными идеями. Надеюсь, вы не будете меня убеждать, что они до этого никому и никогда не сообщали о своих фантазиях? Вы ведь не считаете, что запыхавшийся парень, который расхваливает ломтерезку для огурцов, смонтированную на трехколесном велосипеде, никогда не говорил о своем изобретении друзьям или матери? Как думаете, что он скорее всего услышал в ответ? «Великолепная идея».

Очень важно, чтобы у вас не возникало ложных надежд по поводу собственной идеи, потому что именно такие надуманные и нереалистичные представления могут завести вас в тупик.

Не забывайте, что все, кого я видел на шоу «Логово драконов», по большому счету не отличаются от вас. Каждый участник, проходивший через двери этой студии, на 100 процентов верил в свой продукт, свое изобретение и свою услугу. И тут возникает еще один вопрос: почему они во все это верят? Я объясню. Потому, что кто-то из встретившихся им на пути назвал их великими. Но это ведь не соответствует действительности, и потому ничего путного тут не выйдет.

Как вам стоит вести себя в подобной ситуации? Прежде чем вы попросите совета у членов семьи или друзей, нужно откровенно поговорить с ними. Скажите им примерно следующее: «Я собираюсь принять серьезное решение. Я доверяю вам и хорошо знаю вас. Поэтому не лгите мне. Пожалуйста, я прошу вас, не говорите мне то, что я, по вашему мнению, хочу от вас услышать. Скажите, что вы на самом деле думаете обо всем этом. И если я задам вам вопрос, на который вы не знаете ответа, не увиливая сообщите мне об этом. Я не обижусь. Расслабьтесь и говорите прямо и откровенно. И не убеждайте меня, что моя идея великолепна, только чтобы доставить мне удовольствие».

Кстати, второе золотое правило создания собственного бизнеса вкратце гласит: ломтерезка для огурцов, смонтированная на трехколесном велосипеде, не гениальная идея. Уж поверьте. Предпринимательское искусство подразумевает, помимо прочего, и готовность искать обратную связь, которая может быть негативной, критичной, вызывать неприятные чувства. Но вам необходимо понимать, что именно такие отклики полезнее всего. Огромный плюс здесь в том, что, объяснив свою идею другим, вы снимете с себя часть тяжелого бремени. Вы сможете раскрепоститься.

Вам необходимо контактировать с другими людьми. Не пускайтесь в путь в одиночку. Это приведет к катастрофе. Поговорите с самым большим числом людей, потому что, как вы скоро убедитесь, это поможет вам точнее сформулировать вашу идею. Вы узнаете, почему вам не следует делать вот *это*, а вот *тем* можно заняться. Вот *это*, вероятно, сработает, а вот *это*, скорее всего, нет. Обратная связь поможет вам усовершенствовать, уточнить и развить вашу идею.

Не будьте параноиком

Разумеется, как только я посоветую вам поделиться идеей с другими, у вас возникнут параноидальные мысли: «Если я сообщу кому-то о том, что придумал, он может воспользоваться моей идеей и сам ее реализовать».

Позвольте мне вам объяснить, почему не стоит паниковать. Коль скоро вы на самом деле считаете, что если вы 10 минут поговорите с другом в пивном баре о вашей идее и на следующий же день он решит ею воспользоваться, то вам обязательно нужно задать себе вопрос: **насколько хороша была эта идея? насколько она реальна?** По моим наблюдениям, обычная идея такого рода никогда не будет реализована. А если все-таки ваш друг воспользуется полученной информацией, как думаете, что произойдет в тот момент, когда продукт окажется на полке магазина и станет востребованным? Не знаете? Я расскажу вам. Фабрика в Китае начнет производить его копии примерно через 30 секунд. Копии свадебного платья Кейт Миддлтон^[9] появились в продаже в Сети через 24 часа после свадьбы. Если ваш продукт так легко скопировать – не стоит его и разрабатывать.

Мысли вслух

Не стоит опасаться, что вашу идею украдут те, с кем вы ею поделитесь. Наоборот, сообщите о своей задумке как можно большему числу людей и постарайтесь (это главное) добиться от них конструктивной обратной связи. Такая информация крайне важна. Представим, что вы приходите ко мне и говорите: «Джеймс, у меня есть великолепная идея, которая изменит весь мир (поверьте мне, так говорят практически все). Разве это не здорово?» Если я спокойно сижу и поддакиваю вам: «Да,

думаю, эта идея очень перспективна», вряд ли такой разговор принесет вам пользу. Никакой ценности он для вас не представляет.

Вот что я вам посоветую: расскажите как можно большему числу людей о вашей идее, но, когда вы ее объясняете, не спрашивайте собеседника, считает ли он ее великолепной, а попросите подумать о том, почему она может не сработать. Это гораздо полезнее для вас. Если вы зададите такой вопрос десяти людям, гарантирую, что один из них укажет вам на то, о чем вы никогда до этого не думали. И эта информация может существенно повлиять на конечный результат.

Вообще, насколько я знаю, чужие идеи воруют редко. Процент краж настолько мал, что им можно пренебречь. Конечно, я не могу утверждать, что такого не бывает. Но по теории вероятности шансы на подобную ситуацию очень незначительны.

90 процентов потенциальных предпринимателей уверены, что все отчаянно хотят похитить их идею, и именно такой настрой рождает у них страхи. Я сталкиваюсь с подобным всякий раз, когда эти изобретатели приходят ко мне и заявляют: «У меня есть идея, я уже год над ней работаю. Но, Джеймс, есть и серьезная проблема: я не могу никому рассказать о ней, потому что пока не получил патент». Хуже того, после этого они начинают доставать из своих портфелей соглашения о неразглашении информации, причем до того, как расскажут о своей идее. Я смотрю на них и вздыхаю, думая про себя: *«Вы даже не знаете, захочет ли кто-нибудь это купить».*

Не обращайтесь к юристу-патентоведу

Есть одна область, чреватая серьезными затратами времени и средств на попытки защитить свою бизнес-идею, если она касается какого-то продукта. Я говорю о патентах. Почти каждый человек, у которого возникает идея нового продукта, отправляется к юристу-патентоведу, потому что так принято. Я думаю, вы бы тоже так поступили.

Представьте, например, что у вас появилась идея – новое устройство для варки яиц. Вы сидите и думаете: *«Весь мир варит яйца в воде, а я собираюсь предложить альтернативный вариант»*. Появляется блестящая идея – новое устройство, в которое вы кладете яйцо. Оно работает на батарейках, вода не нужна, яйцо будет готово через три минуты.

Вы потратили на работу недели и даже месяцы, пытаясь решить множество технических вопросов. Например, какой материал выбрать: пластик или металл? Будет ли прибор работать от батареек или подключаться к розетке? Но при этом вы не продумали вопросы производства, ценообразования и дистрибуции. Вы похожи на параноика: считаете, что если вы свой проект с кем-нибудь обсудите, то кто-то вашу идею устройства для варки яиц без воды непременно украдет. Еще до разговора с людьми, способными предоставить вам полезную обратную связь, вы ринетесь к ближайшему юристу-патентоведу.

Когда вы будете сидеть в его красивом и уютном офисе, не забывайте: этого юриста на самом деле не интересует, будет ли ваша идея работать или нет, поскольку его цель другая – убедить вас получить патент. Для него вы – лишь источник очередного гонорара. Этот человек зарабатывает деньги на выписывании патентов, и поэтому он никогда не скажет, что этот документ вам не нужен. С какой стати? Это ведь не его работа.

Нет, он спросит вас: «А теперь расскажите мне, на чем работает ваше устройство для варки яиц?» И вы ему сообщите: «На батареях». Отлично. В патенте будет указано, что устройство работает от батареек. Правда, я могу создать точно такое же устройство, как и ваше, только подключаемое к розетке. Но он вас не предупредит: «Вы ведь понимаете, не так ли, что, если кто-то предложит вариант с питанием от розетки, ваш патент вас не спасет?» Нет, в содержании бумаги, которую вы получите, будет лишь то, что вы скажете.

Как-то в «Логово драконов» пришел человек и заявил: «Я запатентовал идею одежды». Мы посмотрели на него удивленно и спросили: «Какой именно?» Если уж получен патент, то это должна быть одежда из какой-то конкретной ткани. Но ведь ткань можно изменить, а фасон скопировать. К сожалению, многие не удосуживаются задать важнейший вопрос: а в чем ценность патента, от чего именно он защищает?

Вот что в такой ситуации сделал бы я. Прежде всего я не стал бы беспокоиться о патенте. Я бы сказал так: «Давайте предположим, что вы можете произвести придуманный вами продукт – новое устройство для варки яиц. Представим, что вы можете найти производителя, но какую плату он запросит?» Если ответ будет «25 фунтов», то я тут же сообщу вам, что ваше устройство (как бы великолепно задумано оно ни было, каким бы изящным ни был дизайн, каким бы уникальным оно вам ни казалось) продаваться не будет, потому что это слишком дорогая альтернатива обычной кастрюле. А значит, патентовать его не стоит.

Но даже если я считаю, что имеет смысл получить патент, все же спрошу: **«Что нужно сделать другому человеку, чтобы создать что-то похожее, но при этом не нарушающее ваш патент?»**

Ответ вас очень удивит. Гарантирую, что 90 процентов людей, обращающихся за патентом, никогда такой вопрос не задавали. Иначе они бы поняли, что ценность патента очень незначительна.

Возьмите ваш точно сформулированный и дорого обошедшийся вам патент, отнесите его к другому юристу и скажите: «У меня есть похожая идея. Что я мог бы сделать, чтобы мой продукт обходил положения вот этого патента?» К вашему удивлению, подходящий (обходящий) вариант найдется максимум минут через десять. Он скажет: «Вот здесь немного измените эту штуку и поднимите ее на два дюйма, и тогда вы не нарушите никаких положений этого патента». Или: «В этом патенте, Джеймс, в качестве материала указана пластмасса. Почему бы вам не воспользоваться хромированием?» Все действительно очень просто. Но многие ли это понимают?

Очень немногие. И все потому, что они не задают себе важный вопрос, ответ на который находится за пару минут.

Напротив, типичный предприниматель готов потратить целый год и к тому же израсходовать 10 тысяч фунтов как минимум. Именно в эту кругленькую сумму ему обойдется получение патента. Потом ему потребуется еще шесть месяцев, чтобы отработать вопросы проектирования, создания прототипа, производства, дистрибуции... Обычно к этому моменту денег уже не остается. Такова природа человека: если у меня что-то есть, нужно это потратить. Хотя бы чтобы выяснить, что все траты напрасны.

Мощь идей

Если вы уже пришли к выводу, что ваша первая идея для бизнеса не подходит, все равно определите, что же из нее можно извлечь. Отнеситесь доброжелательно к своему решению: вы могли бы потратить год и все свои сбережения, но конечный результат оказался бы нулевым. Вы также сохранили нынешнюю работу, деньги и позитивный настрой.

Во всех своих книгах и статьях для предпринимателей я все время подчеркиваю один важный момент: «Чем бы вы ни занимались, никогда не сдавайтесь». Я готов в очередной раз подчеркнуть важность этого принципа и здесь, хотя и в другой формулировке. **Не бойтесь отказаться от неправильной идеи.** Всякий раз, когда в «Логово драконов» приходит человек, чью идею явно никто не поддержит, мы все равно в конце задаем вопрос: «Если вы сегодня не получите инвестиций, как вы поступите?» Обычно в ответ мы слышим: «Я продолжу этим заниматься».

Если у вас появилась одна идея, значит вы сможете отыскать и другую. Ваша первая находка – это только один из шагов на пути к успеху. Слишком многие, когда приходят к выводу, что их идея неработоспособна, решают, что им не быть предпринимателями. Однако такое заключение неверно.

Это все равно что продавец сказал бы: «Я позвонил покупателю, все ему объяснил, но мое предложение его не заинтересовало. Поэтому мне придется искать другую работу». Разумеется, этого не следует делать. Когда мы все осваивали искусство продаж, нас учили, что каждое «нет» приближает нас к ожидаемому «да».

Давайте вернемся к вопросу, заданному в первый день нашего путешествия: можно ли создать бизнес на вашей идее? Убедитесь еще раз, что ваша идея способна вызывать у вас энтузиазм и желание ею активно заниматься. Но это чувство не должно затуманить ваш разум настолько, чтобы вы не увидели ее

возможных недостатков. Проанализируйте свою задумку и определите ее привлекательные стороны, благодаря которым ее можно будет продать. Выясните, относится ли она к категории хобби, коммерческого хобби, мелкого бизнеса или это масштабируемая бизнес-идея, и решите для себя, хотите ли вы ею серьезно заниматься. Расскажите о ней другим, чтобы у вас появилась обратная связь и возможность совершенствоваться. И еще раз подчеркну: всегда помните, что каждая ваша неработоспособная идея – лишь один из шагов, приближающих вас к правильной идее, которую вы в конце концов отыщете (если, конечно, серьезно настроены стать предпринимателем). Поймите, что в первую очередь успех зависит не от идеи, а от вас самих.

Сегодня мы всесторонне займемся вашей идеей и хорошенько ее проработаем, поможем вам ее протестировать, развить, рассмотреть со всех сторон, чтобы понять, насколько она соответствует базовым критериям...

День 2

Заработает ли идея?

Итак, день первый окончен, и вы все еще здесь.

Вы убедили себя, что у вас есть предпринимательская жилка. Bravo. И вы удостоверились, что в вашей первой идее больше смысла, чем в некоторых безвредных приятных занятиях или интересных хобби, которым можно посвятить время после обеда в выходные, когда на улице льет дождь. И вы уверены, что на ней можно построить серьезный бизнес. Великолепно.

Теперь наступило время задать самый важный вопрос, который инвестор всегда инстинктивно обдумывает: «А будет ли работать идея?»

На съемку каждого выпуска «Логова драконов» в среднем уходило по 6 рабочих недель. В каждый из этих 30 дней мы просматривали по 7 презентаций, то есть всего по 210 презентаций за сезон. Я был «драконом» на протяжении четырех сезонов, и поэтому только здесь видел более 800 бизнес-идей. Со времени основания Hamilton Bradshaw я видел их еще больше – около 1200.

Поэтому я хочу, чтобы вы понимали: мои рекомендации по поводу анализа вашей идеи, вопросы, которые я советую вам задать, – квинтэссенция моего опыта, накопленного в ходе изучения более 2000 бизнес-проектов. Я постарался обобщить результаты так, чтобы их можно было изложить за 7 дней. Уверен, что этот формат поможет вам сэкономить массу времени и средств. Может быть, вы не потратите целое состояние. Я использую здесь слово «состояние» преднамеренно – все в жизни относительно, в том числе и размер денежных средств. Скажем, для вас богатство – 100 тысяч фунтов, а другому и 20 тысяч фунтов покажется большой суммой, поскольку это все, что у него имеется.

Как-то я ехал в такси и услышал по радио, что Пол Маккартни пожертвовал 1 миллион фунтов одному из музеев в Ливерпуле. Я подумал: *«Очень хорошо, Пол. Снимаю шляпу»*. Но знаете, как отреагировал на это сообщение водитель такси? Он пробормотал: «Жадный пижон». Очевидно, он считал, что если у тебя есть 500 миллионов и ты отдаешь другим 1 миллион, то это мелочи. Я же смотрю на вещи иначе: передача 1 миллиона фунтов на благотворительность – это очень благородно, и мне все равно, сколько средств остается у этого человека. Просто забавно, как устроены мозги у некоторых людей.

Давайте сделаем шаг назад и посмотрим на происходящее в «Логове драконов» издалека. В чем суть происходящего? Пять очень опытных, высокопрофессиональных деловых людей, согласившихся принять участие в этом шоу, готовы потратить собственные деньги, если инвестиционные предложения их реально интересуют, и поэтому в течение 20 минут они выслушивают презентацию, анализируют ваш бизнес и выдают свой обоснованный ответ. Иногда это очень приятное «я в деле», но гораздо чаще «я пас».

Тем не менее, когда мы объясняем, почему не готовы вкладывать свои средства, люди, выступившие перед нами с презентацией, очень часто заявляют, что они все равно, несмотря на все наши доводы, продолжат заниматься своей идеей. И как эксперт, участвовавший в передаче, я знал, что, к сожалению, они не остановятся до тех пор, пока у них не кончатся деньги, и только тогда поднимут руки вверх и сдадутся. **Почему вы хотите потерять все, что у вас есть?**

Конечно, нельзя утверждать, что «драконы» непогрешимы. Если в бизнесе все было бы гарантировано, то не стоило бы идти на риск, а предсказуемость устраняла бы весь тот азарт, который, с одной стороны, порождает повышенный интерес, а с другой – создает вызовы. Классическим примером нашей недалекости можно назвать детские чемоданчики компании Trunki, в которые никто

из «драконов» не решился вложить деньги. Однако потом этот бизнес оказался очень и очень успешным.

Большинство приходящих на передачу со своей идеей могли бы легко отыскать человека, способного «на пальцах» им объяснить, реалистично ли их предложение как новый бизнес или нет. Я могу задать всего несколько вопросов и быстро получить общее представление о любой вашей идее, к какой бы отрасли она ни относилась. Количественные параметры, которые я извлекаю из ответов на эти вопросы, могут иметь погрешность от 15 до 20 процентов. Но и в этом случае я получаю в свое распоряжение хорошие ориентиры, от которых могу отталкиваться в своих оценках. Точные цифры затрат никогда не выступают в качестве основного условия, препятствующего заключению сделки. Мне нужно знать разброс показателей – тогда я смогу сам сделать выводы.

Неопытный предприниматель может потратить три месяца, чтобы проанализировать мельчайшие детали и рассчитать все до последнего пенса. Он будет бесконечно перебирать возможные варианты и вносить самые разные уточнения. После этого он заявит: «Отлично, теперь мне надо поговорить с производителем, но сейчас его нет на месте. Он уехал в другую страну по делам, и поэтому мне лучше подождать его возвращения, чтобы я мог быть абсолютно уверен в правильности своих расчетов». И вот три месяца потрачены на анализ и расчеты, а цифры показывают, что идея работать не будет. Опытному предпринимателю понадобится всего день, чтобы это выяснить.

Вам нужно постараться усвоить принципы осмысления, которыми пользуемся мы, «драконы», так как они помогают принимать взвешенные решения уже через 20 минут. А вы можете позволить себе гораздо более роскошный вариант – целых 7 дней! Значительного сокращения сроков можно добиться благодаря тому, что я готов дать вам совет и рассказать о способе анализа, которым я всегда пользуюсь. Если вы не воспользуетесь моими подсказками,

анализ может занять у вас год. В итоге и вы, и я приходим к одному и тому же выводу – только мне на это потребуется гораздо меньше времени. Если вы уложитесь в 7 дней – великолепно. И, что самое важное, у вашего бизнеса появится шанс на успех.

Рассмотрим очень поучительный пример, на сей раз из моей жизни. Моя жена Айша – так уж случилось – очень талантливый и креативный дизайнер. Она решила создать собственную коллекцию одежды, и я с удовольствием согласился поддержать ее в самом начале проекта. Мы все спланировали и арендовали место в магазине. Айша пару недель активно носилась со своими идеями, первоначальными набросками и разработками собственной коллекции, а затем отправилась к одному специалисту, который мог изготовить образцы по ее выкройкам. Она купила подходящую ткань и отправила ее в мастерскую. Себестоимость готового жакета, который она в итоге получила, составила 200 фунтов, из чего следовало, что продавать его в магазине пришлось бы за 500 фунтов.

Я наблюдал за Айшей и думал: *«Она слишком много трудится, чтобы заработать эти деньги»*. В розничной торговле необходимо потратить 200 фунтов, чтобы получить 500 фунтов: надо покрыть затраты на аренду, персонал, учесть непредвиденные расходы и дополнительные издержки. Теперь я уже не считал, что ее бизнес-модель так великолепна, как мне показалось вначале.

Очень многие при анализе своих идей совершают одну серьезную ошибку: они не учитывают затраты своего времени. Скажем, когда я попросил жену рассчитать цену ее одежды, она учла стоимость ткани, затраты ателье, а также все остальные расходы, но не свое время: она просто проигнорировала тот факт, что ей потребовалось потратить три недели, чтобы эта коллекция одежды появилась на свет.

Мы отправили ее изделия в магазин и продали... не так много, если честно, поскольку цена, назначенная нами за тот же жакет, была очень высока. Несколько месяцев спустя мы пошли на встречу

с одним оптовиком, чья компания располагалась в Париже. Он показал нам коллекции, выставленные у него в демонстрационном зале. Я обратил внимание, что одна из его моделей – жакет – была точной копией образца Айши. А главное, я мог купить эту модель у него всего за 85 фунтов. Да, этот жакет был сделан из другой ткани и имел другую отделку. Но в принципе, если вам нужно куда-то пойти вечером и надеть элегантный жакет, это вполне приемлемый вариант, и к тому же вам не нужно тратить на него 500 фунтов.

Я не участвовал в переговорах – этим занималась Айша – и лишь наблюдал за происходящим. Вот какие мысли пришли мне в голову. За 85 фунтов я мог купить этот жакет у оптовика. При этом мне не нужно было заниматься дизайном, искать поставщика ткани, создавать образец и нанимать мастера. Я сэкономил бы месяц усилий. Мои затраты в этом случае составили бы всего 85 фунтов – и в розничном магазине я мог бы продавать этот товар за 250 фунтов. Продав бы больше и в результате больше заработал. То есть в этом случае соотношение доходов и затрат времени будет *существенно выше*. Вывод очевиден: **всегда очень важно понимать процесс ценообразования в целом.**

Когда мы вернулись в Лондон, я сказал Айше: «Слушай, почему бы нам просто не купить партию прямо у оптовика?» Она ответила отказом: «Нет, нет, я не хочу». – «Почему?» – «Потому что я модельер. Это мой бутик, и мне нужен мой бренд». На что я возразил: «Все это мне ясно. Твои чувства мне понятны. Но давай взглянем на ситуацию иначе. Ты ведь пока никак не оценила затраты своего времени. А если его учесть, стоимость единицы твоего товара вырастет в два раза. Логика подсказывает, что мы вряд ли заработаем на этом много денег. Сколько жакетов по 500 фунтов мы сможем продать, коль скоро этот оптовик из Парижа уже производит 10 тысяч таких моделей? Принцип объема подсказывает, что ты никогда не сможешь с ним конкурировать».

После этого мы еще долго спорили. «Я не утверждаю, что тебе *не следует* этим заниматься, – заявил я жене, – но, думаю, очень важно,

чтобы ты понимала, какими могут быть последствия твоего решения. Если ты будешь модельером со своим брендом, то не сможешь на равных конкурировать в сегменте очень дорогих брендов, как Chanel или Gucci. Эти компании могут реализовать меньше единиц своей продукции, но при этом остаться в выигрыше, потому что та же Gucci продаст свою сумочку и за 1000 фунтов».

В конце нашей дискуссии мы с Айшей пришли к выводу, что нам самим не следует заниматься производством, надо покупать уже предлагаемые дизайнерские товары и их перепродавать. Знаете, чем все это закончилось? Мы заработали на этом кучу денег. Концепция запуска нового бизнеса должна быть ориентирована на покупателя и на рынок, а затем уточняться на основе реакций потребителей. В бизнесе никогда не следует сначала пытаться самому заниматься всем, а в конце концов от всего же и отказываться. Но сколько начинающих предпринимателей руководствуется такой логикой? По моему опыту, таких людей очень мало.

Разве это кого-то на самом деле волнует?

Я помню одного парня, который пришел в «Логово драконов» и попытался убедить нас вложить средства в разработанный им электрический помазок для бритья. При окончательном анализе его предложения возник вопрос: действительно ли здесь имеется проблема, которую этот изобретатель попытался решить? Когда мы отправляемся за покупками (исключая импульсные, которые можно считать своего рода «терапевтическими отдушинами»), наше решение обычно определяется необходимостью отреагировать на какую-то конкретную проблему. Скажем, я покупаю новый галстук, потому что собираюсь выступить на семинаре с презентацией. Иными словами, в основе всего лежит потребность. Если же говорить об электрическом помазке для бритья, то либо у меня уже есть обычный помазок, либо я могу нанести пену для бритья на лицо просто рукой и получить тот же результат. То есть проблемы у меня нет. И даже если бы она существовала, было бы кому-нибудь интересно узнать, как пришедший к нам парень ее решил? Это очень важный, можно сказать, фундаментальный вопрос.

Здравый смысл подсказывает, что разумная цена на стандартный помазок для бритья составляет три фунта (если, конечно, вы не собираетесь приобретать более дорогую модель, например из шерсти барсука). Но такая же штука с электрическим моторчиком обойдется вам как минимум вдвое дороже.

Готов ли я заплатить в два раза больше за решение проблемы, которой у меня нет? Что вы думаете по этому поводу? Наверное, то же, что и я. Вряд ли этот продукт будет хорошо продаваться. Если бы парень следовал нашим инструкциям, он, вполне вероятно, пришел бы к выводу, что ему вообще не следует заниматься разработкой этой идеи.

Мне вспоминается еще один человек, который изобрел для своей жены вращающуюся сушилку для одежды, приводимую в действие

мотором. Он хотел ускорить процесс сушки рубашек в саду даже при безветренной погоде. Думаю, я понимаю, почему он этим занялся. Он решил, что есть проблема. Почему? Он знал, что для высушивания одежды на веревке требуется два часа. А используя мотор, ее можно высушить всего за полчаса. В этом была сущность его идеи.

Но давайте сравним затраты. Сушка на веревке обходится, если учесть все расходы, в 15 фунтов^[10]. При применении мотора затраты составят, по его словам, 75 фунтов. К тому же нужно сделать бетонное основание в саду, чтобы надежно закрепить сушилку, и протянуть электрический кабель, от которого будет работать устройство. Действительно ли проблема столь важна, что она оправдывает удорожание на 600 %, не говоря уже о сложностях, связанных с монтажом придуманного им устройства, который может оказаться очень даже непростым?

Если вы удобно усядетесь, возьмете лист бумаги и напишете с одной стороны: «Проблема: два часа на высушивание моей рубашки или полчаса», а с другой: «Решение: увеличить цену на 600 %, заказать заливку бетонного основания и прокладку электрического кабеля и оплатить эти работы», ответ будет совершенно очевидным: нет, этим не следует заниматься. Бизнесом тут и не пахнет, не так ли? А знаете, сколько времени этот человек разрабатывал свою идею? Десять лет. Он был одержим и хотел добиться того, чтобы рубашку можно было высушить менее чем за два часа. Но при этом он ни разу не задал себе правильного вопроса.

Он думал не о том, о чем стоило бы. Ему нужно было задать совсем другой вопрос, который сэкономил бы ему 10 лет работы. По крайней мере ему следовало вначале поинтересоваться: а не предлагают ли на рынке продукт, уже решающий эту задачу? Тогда он бы тут же узнал, что такое устройство уже существует и называется барабанной сушилкой!

Все сказанное в полной мере объясняет, **почему я уделяю так много внимания формулировке правильных вопросов и получению**

ответов на них.

Проведите свое исследование – это важно

При анализе идеи вам необходимо провести собственное исследование. Это обязательное условие. Его результаты покажут, добьетесь ли вы успеха или потерпите неудачу. Исследование – ключ ко всему. Если вы его не проведете, то, скорее всего, потеряете кучу денег.

Давайте вернемся к идее открытия кафе. Лучший совет, который я могу дать решившим создать такой бизнес, – сходить в десяток разных заведений, расположенных в десятке разных городов, то есть изучить десять разных брендов, предлагаемых в десяти разных местах. Купите газету, зайдите в кафе, закажите кофе, сядьте и наблюдайте. Обратите внимание на *все составляющие*.

В некоторых кафе великолепная атмосфера, в других вас в первую очередь привлечет стерильность, в третьих очень изысканная обстановка, в четвертых отличная еда, похожая на домашнюю. Вот ключевые вопросы, которые необходимо задать в ходе любого исследования. Почему они готовят именно такую еду? Почему сюда приходят люди? Сколько времени посетители в среднем проводят в этом месте?

Самая важная составляющая успеха заведения общепита – посещаемость, то есть наличие фактических или потенциальных клиентов в конкретном месте. Именно это определяет, будет ли бизнес преуспевать или вскоре прекратит свое существование, ведь размеры покупок здесь незначительны. Если средняя сумма сделки в вашем бизнесе равна трем фунтам, вам необходимо множество таких продаж – хотя бы для того, чтобы окупить арендную плату.

Поэтому первый вопрос, который возникает у меня: какова посещаемость? Розничные торговцы часто прибегают к услугам исследовательских организаций, которые отправляют своих специалистов на главные улицы городов, где они встают неподалеку от зазывал, старающихся привлечь прохожих в пустое заведение, и в

час пик подсчитывают число людей, проходящих мимо. Если достаточного числа прохожих здесь нет, то неважно, насколько хорош ваш продукт. Даже если он лучший и самый дешевый в мире, покупателей вы здесь не найдете. Значит, ваша идея тут не сработает.

Теперь вам понятно, почему кофейня, расположенная в тихом, спокойном районе, никогда не будет нормально работать? Если ваше заведение находится в неподходящем месте – скажем, на боковой улице, достаточно далеко от центра, – то неудача объясняется тем, что по главной улице проходят сотни людей, в то время как по боковой – всего с десятков. Да и скольких из этих десяти вы сможете завлечь в ваше заведение? **Принцип исследования таков: выясняйте не то, что знать полезно, а то, что знать необходимо.**

Вы можете применять указанные принципы к любой анализируемой вами бизнес-идее. Используя Интернет, вы можете точно определить, какие цены установлены на продукты, похожие на ваши, и что именно предлагают конкуренты. Причем сделать это нужно очень быстро. Найдите сайты конкурентов и изучите их. Прочтите статьи о том виде бизнеса, которым вы собираетесь заняться. Постарайтесь побеседовать с ведущими специалистами из этого сектора. Воспользуйтесь всей доступной информацией и добавьте ее к собственным результатам исследования. Сейчас вы не сможете найти никаких оправданий для непонимания рынка. Их просто нет.

Выше я уже говорил о том, что кафе нужно управлять лично и что для этой работы нужен особый склад характера. Личные качества владельца кафе будут отличаться от личных качеств, скажем, аналитика. Если я с этой точки зрения посмотрю на двух моих дочерей, то скажу, что Джемма была бы отличной хозяйкой кафе: она очень общительная, умеет отлично ладить с людьми, выглядит на все сто, говорит как надо и обладает всеми качествами, нужными для этого дела. У другой моей дочери, Ханы, степень бакалавра по

экономике. Она отличный математик, очень целеустремленный человек с аналитическим складом ума. Она также умеет общаться с людьми, но не настолько хорошо, как ее сестра.

Если бы Джемма решила управлять кафе, то ей стоило бы спросить свою сестру: «Хана, можешь мне помочь? Мне нужно провести исследование и проанализировать рынок общественного питания. Что, по-твоему, мне следует сделать?» На это Хана тут же ответила бы: «Тебе необходимо определить посещаемость». Потому что именно так работают мозги у моей второй дочери. Это не значит, что Хана лучше Джеммы. Они просто разные. Вам также надо разобраться в себе и выяснить, к какому типу людей вы относитесь. Не определить свои достоинства или недостатки, а понять свои особенности. Для вас это очень важно.

Всякий раз, когда я сталкиваюсь с какой-то проблемой, я знаю, как приступить к ее решению. **И мой первый вопрос самому себе – не «Как я это сделаю?», а «Кто сможет это сделать?»** В девяти случаях из десяти я такого человека вспоминаю сразу же. То же справедливо и в отношении вас. При столкновении с дилеммой некто А зачастую пытается решить проблему самостоятельно – и обычно безуспешно. Некто Б подумает, кто может помочь ему с ней справиться. Я всегда задаю себе вопрос: кто из моих знакомых может мне помочь? Уверен, что есть люди, обладающие разными навыками и умениями, которых нет у меня, и они смогут решить мою проблему не только лучше, но и гораздо быстрее.

Очень полезны для вашего исследования отраслевые мероприятия. В каждой индустрии, в каждом виде бизнеса, в каждом его сегменте регулярно что-то проходит: семинары, конференции, круглые столы, выставки, профессиональные ярмарки и форумы. Я считаю, любой предприниматель должен посещать как можно больше мероприятий такого рода. Однако многие не разделяют моей точки зрения. «Я никого там не знаю и потому испытываю дискомфорт. Что я буду там делать?» – вот их основная отговорка.

В какой-то степени участие в таких мероприятиях помогает лучше понять, можете ли вы быть предпринимателем. Бизнесмен должен многое уметь, в том числе и общаться. И если вы недостаточно уверены, что способны на это, то я задам другой вопрос: вы правда думаете, что уже готовы стать предпринимателем? Может быть, участие в таком мероприятии станет первым настоящим испытанием вашего «болевого порога». И на этот вопрос вам нужно ответить предельно откровенно.

Для многих людей посещение отраслевых мероприятий или торговых ярмарок – не просто приятное занятие. Если вы оцените потенциальные плюсы и поймете, насколько эффективным может быть формирование там сети контактов, то сможете по-настоящему понять их пользу. Чем с большим числом людей вы поговорите о своих возможностях, тем прочнее станет ваш бизнес.

Недавно я участвовал в конференции по вопросам недвижимости. На заключительной вечерней сессии я разговаривал с некоторыми гостями, и наше общение затянулось допоздна. В ходе разговора один из присутствующих, сидевший рядом со мной, неожиданно сказал: «Джеймс, я так понял, что вы занимаетесь сделками с недвижимостью. У меня есть одно трещащее по швам здание, которое вас, возможно, заинтересует». Оказалось, что это строение находится прямо напротив моего офиса и его можно приобрести по очень привлекательной цене, поскольку владельцу нужно было его срочно продать. Если бы я не оказался на той конференции – а я настолько устал, что поначалу собирался пораньше вернуться домой, – то никогда не узнал бы о такой привлекательной для меня возможности.

Мысли вслух

После окончания мероприятия (будь то профессиональная выставка или семинар) я каждый раз задаю себе вопрос:

почему я так редко участвую в таких событиях? Ведь я встречаюсь там с людьми, которые делятся со мной новой полезной информацией или помогают иначе взглянуть на интересующую меня проблему. Суть таких мероприятий передает их общее название – «сетевые». Всякий раз, когда вы в них участвуете, вы непременно расширяете сеть своих контактов. Не сидите пассивно, общайтесь, подходите к другим участникам, представляйтесь и вступайте в беседу. Робость и скромность тут неуместны: если вы будете себя так вести, то упустите предлагаемые возможности.

Пора в путь

Нерешительность – убийца ваших возможностей. И не важно, в чем ее причина: вы не понимаете, как можно решить проблему, или откладываете на будущее неприятную «встречу» с реальными цифрами ваших затрат. Я думаю, что создание нового бизнеса похоже на путешествие на поезде. На платформе вы видите много людей, которые что-то обдумывают. Но они так никуда и не поедут. А вот вам надо сесть на поезд и отправиться в путь. Когда у меня появляется идея, я всегда захожу в вагон. Причем я уже заранее досконально продумал, стоит ли мне вообще покупать билет на этот поезд.

Предположим, вы призадумались об открытии собственного ресторана, поскольку в вашем районе негде отведать отличной итальянской еды. Обычно в этом бизнесе все так и начинается. Вы обнаруживаете проблему: видите, что поблизости нет никого, кто предлагает качественную итальянскую кухню. Так почему бы не открыть собственный ресторан?

Но тут же возникает необходимость учесть как минимум два важных условия. Вы привязаны к конкретной территории, потому что именно на ней и существует выявленная вами проблема – отсутствие итальянского ресторана, и у вас есть нужный продукт – итальянская еда. Затем в действие вступает второй фактор. Когда вы продвигаетесь вперед, на каком-то этапе кто-то спросит вас: «Сколько вы готовы потратить на открытие этого ресторана?» – «Я еще не думал об этом, но у меня есть только 80 тысяч фунтов». – «Ну, 80 тысяч фунтов недостаточно для приличного заведения». Это вас сильно расстраивает, и вы решаете подойти к вопросу иначе. «А что я могу сделать на эти 80 тысяч? Что я могу открыть?» И тогда вы начинаете рассматривать другие варианты. Вы по-прежнему хотите открыть итальянский ресторан, но теперь ваша концепция ориентирована на более дешевые продукты и оборудование и более

скромный внешний вид. Хотя первоначально этот вариант вы вообще не рассматривали.

Человек на перроне все еще боится сесть на поезд: он старается разобраться во всех сложностях открытия дорогого итальянского ресторана и необходимых затратах. А вы тем временем открыли отличное демократичное заведение, где за небольшие деньги можно отведать отличную пасту; вскоре оно стало одним из самых успешных в своей категории в стране, и очень быстро вы запустите еще сотню таких кафе. Вот как бывает с успешными людьми. Они смело садятся на поезд, который движется в нужном направлении.

Бывает и по-другому. Появляется человек, который тратит кучу денег на строительство железной дороги, при помощи динамита проделывает туннели в горах и прокладывает путь до конкретного места. До этого он решил, что другого способа доехать из пункта А в пункт Б нет. *Ему кажется*, что у него возникла возможность начать свое дело. Но есть один вопрос, который он себе не задал: а нужно ли людям добираться из А в Б? Если бы он этим поинтересовался, то мигом отказался бы от своей идеи.

Потребители и рынок определяют, будет ли предложенная идея работать. Однако есть и другая истина. Она заключается в том, что если вы не начнете действовать, то никогда не создадите бизнес. Когда вы отправитесь в путь, дорога будет сама определять траекторию движения.

Мне нравится приводить в пример Ричарда Харпина, основателя компании Homeserve. Он сначала много лет проработал консультантом по вопросам менеджмента в Deloitte^[11], а затем решил стать предпринимателем. Вот что его к этому подвигло. Ричард хорошо знал, что найти надежного слесаря, который нужен в чрезвычайных ситуациях, обычно очень сложно, и поэтому создал бизнес по круглосуточному предоставлению услуг этого рода. Но, вложив 100 тысяч фунтов в новое дело, он обнаружил, что его бизнес-модель не работает. Нанятые им высококвалифицированные слесари большую часть времени ничего не делали, поскольку

срочный ремонт никому не нужен. В первый год этот начинающий предприниматель потерял 500 тысяч фунтов и даже собирался искать дополнительные инвестиции, чтобы удержать свой бизнес на плаву.

Однако потом он решил внести коррективы в свою модель. Вместо того чтобы действовать вслепую, Харпин иначе сформулировал суть проблемы и модифицировал свой бизнес так, чтобы он стал более эффективным. Если домовладелец платит 50 фунтов в месяц, компания гарантирует, что в случае возникновения чрезвычайной ситуации она оперативно предоставит ему специалистов, способных решить разные проблемы – от сантехнических работ до электротехнических, починки сломавшегося замка или избавления от мышей. После внесения корректировок бизнес-модель Харпина круто изменилась.

Затем он ушел от первоначальной идеи найма только слесарей-сантехников и занялся предоставлением аварийно-страховых услуг. В Великобритании у его компании Homeserve сейчас более трех миллионов клиентов, еще 2,4 миллиона пользуются ее услугами в других странах. По состоянию на март 2011 года компания указала в отчете, что ее прибыль составила 116,6 миллиона фунтов, а оценочная стоимость – 1,3 миллиарда. Это классический пример того, что может получиться, если вы достаточно уверены в своих силах и способны признать, что ваша первая идея не обязательно лучшая и что дорога, по которой вы отправились, может внести коррективы в ваш маршрут.

Когда я создавал Hamilton Bradshaw, то, конечно, не думал, что эта компания станет одной из ведущих организаций прямого частного инвестирования в стране. Такого я никогда не планировал.

Моя идея была совсем другой: я думал, что если продам этот бизнес, то получу достаточно средств и смогу вложить их в ряд других компаний. Мой план предназначался только для меня, моего помощника и бухгалтера. Я собирался через какое-то время выйти из этого дела, найти новые интересные для меня сделки,

инвестировать в пару организаций. Мой помощник при этом занимался бы всеми повседневными делами (и своевременно меня о них уведомлял), а бухгалтер проверял бы, что все расчеты верны. На самом деле я не хотел создавать другой бизнес.

Моя цель заключалась в нахождении баланса между работой и личной жизнью. Знаете, какого результата я достиг на этом этапе? Я потерпел неудачу! Где я совершил серьезную ошибку? Выяснилось, что, как и любой другой человек, я вовсе не совершенен. Моя идея ведения нишевого бизнеса, то есть создания небольшой узкоспециализированной организации, в конце концов привела к появлению на свет огромной компании. Я вернулся к тому, с чего начал: мне пришлось очень усердно работать 7 дней в неделю. Успех зависит от обстоятельств. Скажем, в моем случае ситуацию изменило участие в шоу «Логово драконов».

А теперь представьте, что вы все-таки открыли свое кафе, а через 6 месяцев после этого крупная компания перевела свой головной офис в здание напротив. Можно сказать, к утру вы получили 5 тысяч новых клиентов. Такого развития событий вы никогда не могли бы запланировать. Благодаря этой удаче ваш бизнес стремительно вырос в 10 раз, и вы неожиданно задумались: может быть, следует открыть еще три заведения?

Иными словами, не паникуйте и не планируйте второе кафе, вторую компанию или следующий продукт сейчас, поскольку на данном этапе все такие задумки ничего не значат. Разберетесь потом, когда первый ваш продукт или заведение добьются успеха. Не стоит сейчас тратить энергию на то, что будет когда-нибудь. Займетесь этим, когда придет время.

Мысли вслух

Меня недавно спросили: можно ли считать хорошей идеей попытку создания бизнеса в период рецессии. Можно ли

говорить, что вообще существует какое-то наиболее благоприятное время для издания книги, которая будет раскупаться как горячие пирожки, выпуска фильма, который получит «Оскар», или создания очень успешной рок-группы? Я не думаю, что это важно. Критично по большому счету не время, а вы сами, ваши обстоятельства, условия и возможности. Я мог бы привести вам сотни примеров людей, которые начали бизнес во времена, считавшиеся идеальными с экономической точки зрения. Но если ситуация менялась к худшему или их «болевой порог» не был достаточно высок, эти люди терпели неудачи. Конечно, очень легко сваливать все на рецессию в случае плохого исхода. Однако причина, скорее всего, в том, что идея изначально была обречена на провал.

Разумеется, общее состояние экономики – значимый фактор, но не определяющий. Рыночная экономика не барометр. Барометр вы сами. Рынок дает лишь общие рекомендации. Можно перечислить столько же новых компаний, преуспевших во времена кризиса, сколько и тех, которые рухнули в период бума.

Применение процесса

Когда в 1985 году я обдумывал идею создания рекрутингового агентства, мне казалось, что на рынке я обнаружил – совершенно случайно – пустующую нишу. В середине 80-х в сфере найма персонала активно действовали так называемые хедхантеры^[12] – «охотники за головами». Это была элита специалистов, занимавшая высшую позицию в общей отраслевой иерархии. Ниже шли агентства, специализирующиеся на менеджерах среднего звена. В основном они давали рекламу в газетах. А в нижней части этой пирамиды, которую я называл рынком розничных услуг, работали рекрутинговые агентства со своими особенностями: огромные масштабы сделок и большое количество людей, желающих отыскать работу, которые приходили в агентство сами. На листе бумаги я нарисовал пирамиду, где на верхушке располагались хедхантеры, внизу – компании, взаимодействующие с широкой клиентской базой, а между ними – сектор, специализирующийся на менеджерах среднего звена.

Я изучал мой набросок и думал: *«Почему “охотой за головами” занимаются только в высшей категории?»* Ведь таких специалистов немного, следовательно, рынок невелик? В более крупном сегменте менеджеров среднего звена, где заработок может достигать до 75 тысяч фунтов в год, вакансий гораздо больше, но хедхантеры там не работают.

Интереснее всего было то, что, оказывается, до меня никто этот вопрос не задавал. И когда я заинтересовался, почему никто не «охотится» на менеджеров среднего звена, никто из моих собеседников не смог придумать ничего лучше, чем сказать: «Потому что это не наш профиль». Озарение наступило в тот момент, когда я посмотрел на цифры: если работодатель платит 10 тысяч фунтов за объявление и на него подходящий кандидат не откликается, поскольку просто не читал эту газету в тот четверг, когда оно было

опубликовано, то 10 тысяч фунтов оказываются выброшены на ветер.

Хедхантеры получают гонорар, равный трети заработной платы найденного ими специалиста за первый год его работы. Если бы я начал «охоту» в секторе менеджеров среднего звена, то при заработной плате в 75 тысяч фунтов мой гонорар составил бы 25 тысяч фунтов. Эту сумму предполагалось бы разделить следующим образом: треть как аванс, треть за отбор кандидатов и треть после окончательного выбора найденного претендента. Очевидно, клиенту проще заплатить 8 тысяч фунтов нам, не имея гарантии, что мы найдем человека, который соответствует его квалификационным требованиям, чем 10 тысяч фунтов за рекламу, которая также не дает никаких гарантий.

Я понимал, конечно, что для потенциального клиента разница между моим предложением и привычными методами не слишком значительна. И тогда я пошел дальше. Я подумал: «А зачем вообще брать с клиента аванс? Если я все равно найду специалиста, то обойдусь без дополнительных затрат». Такой подход оказался очень мощным фактором в моем бизнесе: клиенту в любом случае приходилось платить 10 тысяч фунтов, а мне платить не нужно было.

Я решил воспользоваться нестандартным ходом: «Я буду искать специалистов, не взимая с клиентов аванса. Я гарантирую, что найду подходящего человека. Если мне это не удастся, вы мне ничего не заплатите. Но если я его найду, я хочу получить с вас 25 тысяч фунтов». Теперь у меня появилось убедительное предложение. Я решил, что смогу выйти с ним на рынок и там его продать. Я был уверен, что у меня получится убедить клиентов, заявив: «Я могу найти вам идеального специалиста, причем вы ничем не рискуете. Весь риск я возьму на себя». Все было очень просто.

Рынок оказался «плодородным», поскольку конкуренции тогда на нем не было. Для каждого менеджера среднего звена, с которым я хотел пообщаться, это был первый звонок от хедхантера. Топ-менеджеры обычно начинали разговор с того, что они заняты, у них

очень мало времени. Приходилось прибегать к активному убеждению. А вот область менеджмента среднего уровня в те годы являлась девственной территорией. Поэтому, как только я вышел туда со своей идеей, у меня появилась дополнительная мотивация, и процесс двинулся.

Я прошел все этапы разработки идеи, которые хочу показать вам: определил рынок, рассчитал цены. Подходит ли моя цена для этого рынка? Да. Затем я выходил свою идею. И только после этого позволил себе предаться эмоциям – но не раньше. Хотя я, конечно, чувствовал волнение, поскольку рынок был огромным, а никто до меня эту идею даже не попробовал.

Потом я поделился своей задумкой. Я рассказывал о ней тем, с кем работал, знакомым специалистам из этой сферы и друзьям. Один из моих собеседников задал мне простой вопрос: «На чем ты собираешься специализироваться?» Я об этом не задумывался и поэтому никакого внятного ответа дать не смог, но быстро понял: если собираюсь обслуживать весь этот рынок, в том числе и те сектора, о которых ничего не знаю, доверие к предлагаемым мною кандидатам будет низким. Убедить клиентов, что я хорошо разбираюсь в их деле, очень трудно.

Поэтому я решил начать с той области, в которой разбирался лучше всего: с финансовых услуг. Я буду рекомендовать специалиста, которого знаю на самом деле, и поэтому могу говорить о нем совершенно уверенно, не так ли? Слава богу, что я решил специализироваться. В противном случае, скорее всего, потерпел бы неудачу.

Проникнитесь своей идеей

После этого я дал имя своему бизнесу. Я проанализировал названия других компаний, занимающихся хедхантингом. В те времена основными игроками на этом рынке были Korn/Ferry, Russell Reynolds, Spencer Stuart и Heidrick & Struggles. Оказалось, что во всех названиях фигурируют имена реальных людей: например, Russell Reynolds названа в честь главы компании Рассела Рейнольдса. Я подумал: *«Это хорошая подсказка. Здесь бизнес обычно называют именем владельца»*. Но мне не хотелось, чтобы моя компания называлась в честь меня. Тогда мне казалось, что это будет похоже на название музыкальной группы из одного человека: «Привет, вам звонит Джеймс Каан из James Caan Associates». И любой мой собеседник обязательно подумает, что ему позвонил человек, который работает в одиночку в крошечном офисе.

Я считал, что название должно показывать: мы крупная и уже сформировавшаяся организация. Сначала я произнес слова «крупная» и «сформировавшаяся» вслух, а затем записал их в своем блокноте. Потом добавил к этому списку еще ряд полезных характеристик: «профессионализм», «честность», «динамичность». Таким образом я фактически описал суть бизнеса. Составив список, я подумал: как могли бы звать человека, обладающего всеми перечисленными качествами? Я пролистал свои записи, и (не спрашивайте почему) мне на ум пришло имя Александр. Оно звучало правильно, ассоциировалось с надежностью и профессионализмом.

Я продолжал размышлять: «Это довольно длинное имя. Поэтому фамилия должна быть короткой, иначе название придется слишком долго выговаривать по телефону». Очень практично. Но я никак не мог придумать фамилии. Я застопорился. Тогда я попытался подойти к решению этой задачи с другой стороны: кто станет клиентом, с каким типом людей мы будем взаимодействовать? Все они банкиры, экономисты и топ-менеджеры. Я записал названия их рабочих

должностей, и все они были (не забывайте, что это происходило в 80-е годы прошлого века) мужскими. Рядом я написал Man (одно из значений – «мужчина»), а затем добавил еще одно n. Получилось Alexander Mann. Это название показалось мне символом серьезности, честности и целеустремленности.

Можно сказать, что в самом начале процесса я сделал верный шаг. Вам необходимо как-то выделить свою идею, дать ей имя. Думаю, это действительно важно: такой подход помогает сосредоточиться. Как только бизнес (неважно, услуга или продукт) получает имя, он начинает жить своей жизнью. **Каким бы видом бизнеса вы ни собрались заниматься, важно, чтобы у вас появилось ощущение индивидуальности. Иначе это пшик, не более чем задумка.** А вот если у вас появилось название, то вместе с ним возникает и сущность. Вы можете продолжать обдумывать свою идею, имея более прочный фундамент.

Чтобы придумать название Alexander Mann, мне потребовалось менее получаса сосредоточенных размышлений. Я не стал прибегать к услугам агентства по брендингу и не пригласил специалиста, который выдал бы сотню различных концепций нового логотипа. Да и сейчас я не буду тратить время на инструктаж проектировщика сайта. Я вполне успешно сам справился с этой задачей. У меня появилось название. Этот этап – часть процесса «кристаллизации» вашей идеи.

Именно в этот момент ваша идея начинает давать ответы на все базовые вопросы вашей анкеты. На сегодня главный вопрос следующий: работоспособна ли ваша идея? Постарайтесь на этом этапе не уделять излишнего внимания мелочам и сосредоточьтесь на главных составляющих. Удовлетворяете ли вы какую-то серьезную потребность клиента? Если да, будет ли ваша цена приемлемой для него? Провели ли вы тщательное исследование каждого аспекта рынка, убедились ли, что ваше предложение окажется востребованным? Готовы ли вы всесторонне заняться вашей идеей,

дать ей название и проанализировать, куда вас приведет выбранный путь?

Если общий ответ отрицательный, будьте готовы сказать себе: «Это не сработает. Мне необходимо вернуться назад и начать все снова. И нужно извлечь пользу из всего, что я выяснил при анализе своей первой идеи, и того нового, что узнал о себе самом».

Но если ответ будет положительным, значит вы уже отправились в путь. Сели на поезд. Добро пожаловать. Да, и не забудьте, конечно, купить билет.

Не важно, что вы продаете: товар или услугу. Нет никаких оснований для того, чтобы не попытаться сразу же получить заказ – прямо сейчас, в самом начале пути.

День 3

Есть ли у меня заказ?

Итак, вы решились отправиться в путь и «сели на поезд». На третий день вы продвинетесь еще дальше от представления о том, что можно извлечь из вашей идеи, к конкретным шагам, которые фактически определяют, способен ли ваш бизнес в конечном итоге стать коммерчески успешным.

Пока я обдумывал, каким должен быть следующий важный этап общего процесса, меня осенило. Я понял, что ответ на мой вопрос будет кратким и четким. Вот он: получить заказ.

Если никто не захочет покупать ваш продукт или услугу, для вас это будет очень информативным сигналом: значит, нужно отбросить эту идею. Но даже в этом случае, по моему мнению, вы добились успеха: хотя вы ничего не выиграли, вы и не проиграли, потому что еще не занялись новым делом серьезно.

Такие приемы использует любой создатель нового бизнеса. Каждый, кто выдвигает идею, обсуждает ее со множеством людей и всесторонне обдумывает. Если планируемый бизнес строится вокруг продукта, большинство предпринимателей начинают тратить время на получение патента, договариваются о создании прототипа, встречаются с производителями, обсуждают все плюсы и минусы своих идей и только через год или около того приходят к какому-то выводу.

Если предлагается услуга, происходит то же самое: тратятся месяцы на обдумывание бренда, имиджа и сайта, с помощью которого будет осуществляться бизнес. Так поступают все. Я сталкиваюсь с таким подходом постоянно. В ходе этого процесса возникает очень большое искушение отвлечься на какие-то второстепенные аспекты и заниматься частностями, и при этом из

виду теряется самый главный вопрос: есть ли у меня заказ или потенциальный клиент?

Что вам нужно, чтобы привлечь инвестиции? Какой единственный шаг вы можете сделать, благодаря которому ситуация изменится в вашу пользу? Ответ таков: получить заказ.

Лучшее доказательство того, что инвестиция в ваш бизнес оправдана, – уже имеющийся заказ. Готовность вложить средства в ваше дело существенно повысится, если вы сможете предоставить убедительную информацию от третьей стороны, подтверждающую жизнеспособность вашей бизнес-идеи. А самая надежная рекомендация – фактический заказ от платежеспособного клиента. В тот момент, когда вы получаете заказ, ваши шансы на заключение договора с инвестором подскакивают с 10 процентов до 90. Можно сказать и иначе: 90 процентов людей, выступавших передо мной с презентацией, не имели заказа, и никто из них в конце концов не убедил меня, что мне целесообразно вложить свои средства в их идею.

Мой близкий друг Валентино, которого я знаю около 20 лет, придумал отличное устройство для машинной вышивки. Вот вкратце его суть: вы можете взять любую одежду и нанести на нее любое изображение. Можно выбрать логотип или картинку и украсить ими ваш жакет или рубашку. Например, на мой смокинг он нанес профиль дракона черными хлопковыми нитями (я же участвовал в передачах «Логово драконов» и должен был выглядеть подобающе). Поскольку в данном случае черный цвет нанесен на черный, рисунок не бросается в глаза, но если вы окажетесь рядом со мной, то увидите его. Я подумал, что эта идея действительно интересна.

Валентино пришел ко мне, показал, что его устройство может сделать с жакетом, и спросил, что я об этом думаю. Я ответил, что у этого предложения, как мне кажется, есть потенциальный рынок и что ему следует начать бизнес. Он вложил в свое оборудование имевшиеся у него деньги. Он потратил 52 тысячи фунтов на один комплект оборудования и начал выпускать одежду.

Через несколько месяцев при встрече я его спросил: «Как дела, Валентино?» Ответ произвел на меня сильное впечатление: «Я создал восемь жакетов, каждый в своем стиле». – «Фантастика. Теперь тебе нужно отправиться к ретейлерам, провести перед ними презентацию и посмотреть, сможешь ли ты им продать свою продукцию». – «Отлично», – сказал он.

Прошло еще два месяца. Я снова случайно встретил Валентино. «Как у тебя идет бизнес? Продал хотя бы несколько жакетов?» – «Вообще-то нет, Джеймс. Я подумал о том, что ты сказал, но, полагаю, мне сначала необходимо разработать более широкий ассортимент. Ведь сейчас все мои жакеты очень похожи друг на друга. Думаю, мне нужно попробовать разные ткани и некоторые виды кожи...»

Я тут же его остановил и сказал: «Честно говоря, Валентино, не думаю, что тебе *следует* этим заниматься. Ведь для меня как потенциального покупателя вышивка на жакете достаточно убедительна, чтобы разместить у тебя заказ. Я мог бы потом прийти к тебе и сказать: мне действительно это нравится, однако мне нужно что-то похожее, но сделанное из кожи. Тебе следует подождать с вариантами. Пусть о них скажет заказчик. Заранее сам всеми возможными вариантами не занимайся – ведь тебе придется тратить свое время, деньги, материалы, не зная, купят ли на рынке все эти товары». Однако мои аргументы не показались Валентино убедительными. «Думаю, ты здесь ошибаешься. Я уверен, что мне нужен более широкий ассортимент». На это я ответил: «Отлично, но для меня это ничего не изменит. Все и так великолепно».

Несколько месяцев спустя мы снова встретились. Это было уже дежавю. «Как дела, Валентино?» В ответ я услышал: «Ну, я все сделал из разных тканей, но не хочу ограничиваться только мужской одеждой. Думаю, мне необходим ассортимент и для женщин». Он занялся этим направлением. Через какое-то время я в очередной раз с ним встретился. Это уже напоминало фильм «День сурка»^[13]. «Как дела?» – «Все хорошо, теперь у меня есть ассортимент для

женщин, вся коллекция. Но, думаю, мне необходимы пуговицы собственной конструкции, поскольку мой бренд будет называться Immortal (“бессмертный”) и я не хочу приступать к продажам до тех пор, пока не будет подходящих пуговиц для каждого жакета. Я разработал их дизайн и отправил чертежи производителям. Они пришлют их мне через пару недель. К тому же я должен спроектировать собственные этикетки. А еще мне нужно открыть свой сайт».

Прошло еще несколько недель. Но каждый раз все повторялось. «Как дела?» – «У меня теперь ассортимент для женщин и для мужчин, я открыл сайт, у меня есть все пуговицы и этикетки разных видов, и все выглядит отлично». – «Ты продал хотя бы несколько жакетов?» – «Нет, есть еще одно важное дело». – «И какое же?» – «Я сейчас делаю фотосессию...»

Суть ситуации была следующей. Если бы Валентино предложил мне заказать у него товар, я не стал бы, честно говоря, беспокоиться о дизайне его этикетки. Если бы я хотел увидеть именно этикетку на одежде, я бы ему об этом сказал. Если это действительно было бы нужно, я, вероятно, захотел бы увидеть какие-то особенные пуговицы. Но тогда мне пришлось бы посмотреть изображения четырех видов пуговиц, из которых я выбрал бы самые подходящие.

Валентино не стоило тратить все свое время и деньги на те мелочи, которые по большому счету не очень значимы для заказчика. Он до сих пор фактически ничего не продал. Поэтому не нужно было создавать сайт, ведь он еще не создал потребительский продукт. Когда у него появилось бы десять постоянных покупателей – да, но не раньше. Вместо этого он мог бы показать изображения образцов вышивки заинтересованным лицам, воспользовавшись для этого возможностями Photoshop: вот так они будут выглядеть на жакетах. Ему следовало подготовить красивую папку с презентационными материалами и включить в нее несколько видов ткани. Все это можно было бы сделать за неделю, а не тратить целый год на шлифовку каждой детали, не зная при этом, появится заказ

или нет. Надо учесть и то, что до этого Валентино зарабатывал 50 тысяч фунтов в год, а тут перестал, и к тому же инвестировал в свой проект еще 50 тысяч фунтов. И при всем при этом у него нет заказов.

Действительно ли на начальном этапе вам нужен именно материальный продукт? Я не уверен, что это так. Ведь все можно сделать проще. Взять предыдущий пример: я с удовольствием купил бы предмет одежды, всего лишь увидев его изображение. Вспомните о всех тех квартирах в Испании и Португалии, которые продаются на уровне схем. Девелоперы находят участок земли, покупают его, приглашают архитектора, чтобы он разработал план, добавляют некоторые элементы, чтобы создать целостный образ. Могут использоваться самые разные приемы – от набросков художника до брошюры и видео с анимацией. И жилье продается уже на этом этапе. Фактически продукт еще не существует. И только тогда, когда девелопер продаст достаточно квартир, он начинает строительные работы. Такой подход работает и в других отраслях: если заказчики вам верят, если вы профессиональны и у вас есть вся нужная информация в виде общего пакета и визуальное изображение вашего нового продукта, каков может быть худший вариант? Я могу сказать: «Я размещу у вас заказ при условии, что все будет так, как вы говорите». И это абсолютно нормально.

Предположим, вы приходите ко мне и говорите: «Джеймс, мне нужны инвестиции. Я получил заказ от British Airways на две тысячи комплектов моего продукта при условии, что я смогу поставить их через шесть недель». Подумайте, насколько изменится содержание нашего разговора. Мы будем обсуждать реальный заказ и фактические продажи. Это существенно влияет на то, получите вы от меня деньги или нет.

В «Логове драконов» мы часто спрашиваем предпринимателей о тех заказах, которые они, по их словам, уже получили. Для начала мы интересуемся: «Получили ли вы письмо о намерениях?» Очень легко отсеять людей, утверждающих, что у них есть заказы от

крупных сетевых структур, от тех, кто их действительно получил: при «перекрестном допросе» иногда выясняется, что «заказ» – всего лишь слова одного из сотрудников компании – потенциального клиента о том, что продукт ему нравится... На шоу мы специально тратим на это время и пытаемся получить ответ на этот вопрос по одной серьезной причине: это очень важно.

Если вы впервые выходите «на охоту» за заказом, вполне вероятно, что поначалу никто вашим предложением не заинтересуется. Но, как я уже говорил выше, вы по крайней мере узнаете об этом на раннем этапе. И с моей точки зрения, в целом для вас это обернется положительным результатом. Конечно, если ваши потенциальные заказчики примут ваше предложение – его можно будет считать фантастическим. Продолжайте уверенно двигаться дальше. Вы неожиданно приблизитесь к возможности реализовать свою идею на практике.

В то же время очень часто автоматически возникает реакция наподобие коленного рефлекса: стремление сохранить свои прекрасные мечты и не позволить им разбиться о суровую реальность. «Я не собираюсь пока говорить с заказчиками. Мне нужен офис. Необходимо довести до ума сайт. Надо нанять персонал». Из-за этого потенциальные предприниматели могут никогда и не начать свой бизнес. Они полагают, что все эти составляющие важны для успеха, но на самом деле они относятся к категории «хорошо бы». Это уже похоже на паранойю. Как-то я общался с одним парнем, который заявил мне: «Фактически сейчас я не могу говорить с закупщиком, поскольку мой продукт пока не запатентован». При этом он не знал, собирался ли кто-то вообще его покупать. Фундаментальная ошибка здесь объясняется неправильной изначальной установкой. Надо исходить из того, что работа закупщика – совершение покупок. Этих специалистов нанимают для того, чтобы они изучали продукты и принимали решение, какие из них следует приобрести для компании. Они не изобретатели и не производственники, и их не интересует один-

единственный продукт. Закупщику в компании Argos надо приобрести 10 тысяч разных продуктов. И на его месте я не стал бы пытаться скопировать вашу идею. На это просто нет времени.

Мыслите нестандартно

Автор одной из презентаций в «Логове драконов» продемонстрировал запирающийся на замок ящик, в котором компании вроде Ocado или Tesco Direct, предоставляющие услуги по доставке продукции из магазинов, могут безопасно оставлять заказы, если никого нет дома. Разработчик потратил уже один миллион фунтов. Да. *Один миллион.*

Если бы мне в голову пришла такая идея, я бы не только разработал трехмерное изображение ящика, но и сделал анимированную версию, которая произвела бы гораздо более сильное впечатление на потенциальных заказчиков. При помощи общедоступных программ на вашем компьютере можно создать графические изображения, которые виртуально (в данном случае это слово подходит как нельзя лучше) так же хороши, как и сам продукт. И не нужно изготавливать прототип «в натуре». Идея понятна: нужно иметь запирающуюся и охлаждаемую емкость, и поэтому суть концепции легко объяснить. Дизайнерские тонкости – скажем, цвет этого ящика – не главное.

Затем я изучил бы основной рынок этого продукта: компании, занимающиеся доставкой товаров из супермаркетов. Я бы побеседовал со специалистом в этой области, например из Ocado. Я взял бы с собой изображение высокого качества и показал ему: смотрите, у меня есть такой ящик, вот его фотография. Вот так он выглядит. Затем перешел бы к более детальной презентации. «Мы думаем, это решит вашу проблему: вы можете доставлять вашу продукцию и тогда, когда заказчиков нет дома. Ваш рынок расширится».

Если мой собеседник заинтересуется, то скажет: «Это фантастика. Мне это нравится. Иногда мы ездим к клиентам безрезультатно. Или пытаемся согласовать с заказчиками время доставки – а в итоге сроки меняются, вдобавок получаем жалобы, что мы прибыли не

вовремя или что ждать курьера они не могут. А если у нас будет такое устройство, мы сможем гарантированно доставлять все заказы вовремя. Мы могли бы продать это устройство нашим покупателям, чтобы они поставили его рядом со своим домом. Идея кажется заманчивой...» Закупщик, потенциальный покупатель продукции, уже готов войти в наш бизнес.

Но затем этот специалист, естественно, переходит к убийственному вопросу: сколько это будет стоить?

«Эта штука обойдется вам в 50 фунтов». – «Нет, Джеймс, такая цена нас не устраивает». Получив такой ответ, я сэкономил миллион фунтов на исследования и разработки. Я могу услышать и другой ответ: «Знаете, Джеймс, что я вам скажу: 50 фунтов – не пойдет. Но если бы вы продавали ящик за 35 фунтов, я бы его купил». Великолепно. Теперь я могу спокойно закончить этот разговор и подумать, удастся ли мне производить этот ящик по 35 фунтов за штуку – ведь это тот ценовой ориентир, на который мне надо выйти, чтобы моя идея была востребована.

Однако многие ли, по вашему мнению, поступают так? Вам придется поверить мне на слово: вы вряд ли найдете хотя бы одного такого человека. Как бы глупо это ни звучало, почти все сначала создают «готовые к употреблению» продукт или услугу и только потом начинают их продавать.

Реалии здесь таковы: пока вы не начнете продавать свой продукт, вы не получите настоящей обратной связи от потребителей и не узнаете, захотят ли они его купить. Иногда решение о покупке определяет всего один небольшой элемент, который на этапе концептуальной разработки и планирования может быть неочевидным.

Очень наглядным примером является компания Addison Lee^[14]. Я впервые воспользовался ее услугами несколько лет назад по совету отца одной из подруг моих дочерей, когда нам нужно было вызвать такси. «Лучше позвонить в Addison Lee», – предложил он. «Почему?» – «Потому что, когда вы заказываете у них машину, они

автоматически посылают вам сообщение на мобильный, подтверждающее, что водитель уже выехал, что его зовут Боб Смит, что его регистрационный номер такой-то, а цена будет такой-то». Через какое-то время он добавил: «Такая информация греет душу, потому что, если я заказываю такси для моей дочери и знаю фамилию водителя, регистрационный номер его машины и все остальное, мне гораздо спокойнее». У меня самого две дочери, и я подумал: *«Да, ты, приятель, абсолютно прав»*. Через несколько дней мне нужно было заказать такси для моей дочери Джеммы. Кого, как вы думаете, я выбрал? Разумеется, Addison Lee. И я действительно получил сообщение со всеми подробностями, на что Джемма тоже отреагировала очень положительно: «Это здорово, папа, правда?» К тому же цена была сопоставима с конкурентами.

Всего одно дополнение, которое стоило компании очень мало. В лучшем случае несколько пенсов за текст, который оператор мог легко отправлять при помощи компьютерной системы заказов и навигатора GPS, установленного в каждом такси, – требовалось всего лишь несколько раз кликнуть мышью. Но благодаря этому появилось привлекательное предложение, выделившее компанию из ряда прочих на этом рынке. Теперь Addison Lee, которая была основана Джоном Гриффином, имевшим вначале всего один автомобиль, располагает 2500 современных такси с фирменной раскраской и вышла на общий оборот, превышающий 180 миллионов фунтов в год. Мне нравятся такие примеры предпринимательства, в которых определяющий фактор одновременно красив и прост.

Гарантия заказа

В числе прочих продуктов я инвестировал средства в Motormouse. Это забавная игрушка для руководителей – беспроводная компьютерная мышь в форме спортивного автомобиля. Представьте, что такая идея пришла бы в голову вам. Как вы смогли бы прорваться на рынок, который уже сложился, где предлагается множество разновидностей компьютерных мышей?

Главное свойство любого продукта – его функциональность. Что он делает? Например, чем Motormouse отличается от стандартной мыши? Нет провода, привлекательный вид, левая и правая кнопки расположены на передних крыльях автомобиля, а при работе загораются фары.

Но прежде всего это компьютерная мышь, а не модель спортивного автомобиля. С первого взгляда этот продукт кажется, скажем так, уникальным – более подходящего слова придумать не могу. Он привлекателен для определенной группы людей, прежде всего мужчин, работающих в офисе. Это игрушка для мальчишек, в том числе и повзрослевших.

Итак, предмет обладает функциональностью. Он выглядит интересно. Следующий элемент – упаковка. Она очень важна. Выберите неправильную – и загубите свою идею на корню. Что самое ценное в магазине? Место на полке. Положите Motormouse в слишком большую коробку – и вам придется использовать слишком много полочного пространства в расчете на единицу продукта. А сколько будет стоить этот продукт? Давайте представим, что вы планируете продавать его по 30 фунтов – при такой цене он не может занимать слишком много места. После этого сразу же появляется еще несколько вопросов, настоятельно требующих ответа. Что выбрать: блистерную упаковку^[15] или термоусадочную пленку^[16]? Как я могу свести используемое пространство до

минимума, но при этом сохранить элегантный внешний вид, характерный для класса премиум?

Все это повлияет на конечную цену: например, термоусадочная пленка обойдется вам как минимум в один фунт в расчете на единицу продукции. Если же вы остановитесь на особой блистерной упаковке, конечная цена единицы товара возрастет еще больше. И люди будут думать, заказать ли ваш продукт или сказать: «Извините, но мне это неинтересно».

Сейчас вы уже понимаете и без меня, что большинство людей, предложивших подобную идею, потратят вечность на проектирование, отправятся к дизайнеру, посетят специалистов по графике, разработают технические спецификации и изготовят прототип. Все это обойдется им в кругленькую сумму – может быть, порядка 25 тысяч фунтов, – а на разработки уйдет около шести месяцев.

Знаете, что сделал бы я? Я зашел бы в местный магазин игрушек Toys'R'Us. Там я купил бы модельку спортивного автомобиля, например Porsche или Ferrari. Смысл этого шага – получение образца, похожего на мой продукт. Теперь мне не нужно делать его самому. После этого я пошел бы к закупщику, приобретающему товары для магазинов, где продаются разные гаджеты, и показал ему модель. «Вот о чем мы сейчас думаем. Машина будет работать примерно так, и я собираюсь поставить вот здесь пару кнопок». Закупщик сразу же получит представление о моей концепции, не имея работающего прототипа. Вы можете даже не вдаваться в детали и не сообщать этому специалисту, будет ли на капоте размещаться правая или левая кнопка. В данном случае это не важно.

«Какую цену, Джеймс, вы думаете на нее установить?» – «Полагаю, 29,95 фунта». После этого закупщик – если он настоящий специалист в своем деле – тут же сообщит мне, что именно он думает по поводу моего предложения. Он пояснит, почему, по его мнению, мой продукт на рынке не пойдет: он слишком дорог,

слишком велик, слишком мал, слишком тяжел. Для меня это очень полезная информация, к тому же получу я ее бесплатно.

Когда я вложил средства в Motormouse, команда, разрабатывающая эту мышь, уже занималась ею не менее года. Однако (не забывайте об этом) до тех пор никто ее еще не купил. Именно поэтому они решили прийти на передачу «Логово драконов».

Почувствуйте разницу между их подходом и моей покупкой модели автомобиля в Toys'R'Us. Все, что я узнал от закупщика, оказалось для меня очень полезным. «Я заинтересовался бы вашим товаром, но, полагаю, он слишком тяжел». – «Отлично. Насколько легче, по-вашему, он должен быть?» – «Ну, скажем, процентов на двадцать. Кстати, мне не очень нравится серебряный цвет». – «А какой цвет интереснее и больше подходит для такого продукта?» – «Полагаю, такая мышь должна быть черной». Очень быстро я получил идеальную обратную связь. Фактически я провел исследование с привлечением специалиста, знающего вкусы покупателей не понаслышке и отлично разбирающегося в том, о чем он говорит.

Мысли вслух

Вам нужно поговорить с закупщиком, чтобы получить обратную связь. В ходе этого разговора вы непременно узнаете что-то полезное. Я готов утверждать, что такое происходило почти с каждой моей идеей. Один человек просто не может знать всего. К тому же другие люди смотрят на вещи по-своему и *мыслят* отлично от вас. В ходе обсуждения они могут выдвинуть какой-то аргумент, способный похоронить вашу идею, или сообщить вам важную информацию, от которой зависит ваш успех или провал. Ваши собеседники способны обратить внимание на какую-то сторону продукта, которую вы

вообще не рассматривали. Это очень важно: вам не следует исходить из того, что закупщик изначально негативно отнесется к вам и постарается вас отшить. Я думаю иначе: если он сообщит вам, что не купит ваш продукт, то на самом деле сделает вам большое одолжение.

Если разговор с закупщиком закончится успешно, я выйду из его кабинета с заказом. И тогда моя ситуация существенно изменится: мне не нужно будет тратить время и деньги на исследования, поскольку я уже знаю, что продам свой продукт. Чего бы мне точно не хотелось, так это потратить целый год жизни и рисковать 50 тысячами фунтов (не говоря уже о моем времени, которое также имеет свою цену). Если закупщик сказал: «Поставьте продукт, о котором вы мне тут рассказали, назначьте правильную цену – и мы сразу же приобретем у вас тысячу единиц», я начинаю усердно работать. Теперь у меня действительно появляется мотивация создать прототип. Но он будет соответствовать требованиям реального рынка, а не моему *представлению* о нем.

Если я уже спроектировал прототип, то мне понадобится внести в его конструкцию изменения с учетом информации, полученной от закупщика: уменьшить вес, изменить материал, пересмотреть конструкцию. Это поможет существенно снизить риск.

К тому же, вернувшись домой после встречи с закупщиком, я могу снова пойти в Toys'R'Us, посмотреть там модели автомобилей, выбрать наиболее подходящую и выяснить, кто ее изготавливает. В Интернете я найду всю необходимую мне информацию: номер телефона и имя человека, с которым мне нужно переговорить. Я сразу могу напрямую обратиться к производителю, объяснить, что я хочу сделать, и спросить, изготовит ли он для меня модифицированную версию уже выпускающейся у них модели автомобиля: вот здесь сделать желобок, вот тут добавить дополнительный элемент и так далее. Это намного легче, чем найти организацию, которая изготовит мышь «с нуля». Создание форм

стоит кучу денег. А у производителя игрушечных автомобилей, к которому я обратился, эти формы уже есть. Он уже вложил необходимые деньги в этот этап производства.

Общайтесь с закупщиком

Меня часто спрашивают: как проще отыскать закупщика, который размещает заказы, а затем вступить с ним в контакт? Ответ таков: вы сможете найти его в Интернете. Ищите компанию, у которой имеется запас интересующей вас готовой продукции. Гарантирую, что вы сможете встретиться с ее представителем на торговой ярмарке или выставке или найти нужные вам фамилии на сайте.

Можно поступить еще проще: позвонить в компанию и поговорить с сотрудником, принимающим входящие звонки, сообщить, что вам необходимо написать письмо главному закупщику. Вы тут же получите имя и фамилию нужного человека – оператор их вам немедленно сообщит. Я так делал всякий раз, когда занимался хедхантингом. Я звонил в компанию и уточнял нужную мне информацию.

Представьте, что вы позвонили в Hamilton Bradshaw и сказали: «Привет. У меня есть бизнес-предложение, и я хотел бы его предоставить в письменном виде одному из ваших менеджеров по инвестициям. Не могли бы вы мне сообщить, кому мне следует написать?» Каким был бы ответ? «Напишите Питеру Брайту или Анджеле Смит», – тут же сообщила бы вам отзывчивая сотрудница. Видите, все очень просто.

После того как вы узнаете имя, обратитесь к этому человеку. Лично я всегда сначала звоню по телефону. Если есть такая возможность, мне, как я неоднократно убеждался, гораздо легче начать диалог по телефону, чем по электронной почте. Давайте представим, что я звоню в офис моего потенциального клиента. «Я пишу письмо для вашего главного закупщика. Можете ли вы мне сообщить, кто у вас занимает эту должность?» – «Стивен Левередж». Отлично. Я кладу трубку.

Затем я перезваниваю и говорю: «Здравствуйте. Могу я поговорить со Стивеном? Стивеном Левереджем». Меня соединяют с

ним. Если он на месте, я сразу же беру быка за рога: «Стивен, привет. Меня зовут Джеймс Каан. Я звоню по простой причине. Я начал разрабатывать новую уникальную концепцию для рынка эксклюзивных игрушек – компьютерную мышь в форме Porsche. Я уверен, что большинству мужчин такая игрушка придется по душе – она отражает их сущность. **Я хотел бы зайти к вам, прошу две минуты вашего времени, чтобы более подробно объяснить свою идею. Когда вам будет удобно?»**

Если же Стивен на совещании и я слышу его голос, записанный на автоответчик, я оставляю аналогичное сообщение, в котором излагаю суть моей просьбы. Никакого хождения вокруг да около, никакого «Извините, я не могу рассказать вам о том, что хочу показать, пока мы не подпишем соглашение о неразглашении информации, но я уверен, что вам мое предложение понравится». Забудьте об этом. Если вы это скажете, он никогда вам сам не перезвонит. И, конечно, я обязательно позвоню главным закупщикам всех остальных компаний, которые могут заинтересоваться этим продуктом. Всем.

После того как мы договорились о встрече, я продолжаю использовать сеть моих контактов и в ходе подготовки провожу массу исследований. Кто еще продает компьютерные мыши? Что сейчас предлагается на этом рынке? Как это выглядит? Сколько стоит? Мне также надо успеть провести еще одно важное исследование: выяснить, что именно Стивен Левередж продает в настоящее время. Ведь я собираюсь с ним встретиться, потому что он, скорее всего, продает что-то похожее. Если он не торгует мышками самых последних моделей – отлично. Но он, несомненно, продает дорогостоящие игрушки. Такая информация мне очень нужна: он обязательно начнет задавать мне вопросы, и я хочу, чтобы мои ответы были полными и устраивали его.

И вот я прихожу к нему в офис. У меня есть еще один важный вопрос, который я хочу задать до того, как он начнет проверять мои знания о рынке дорогих игрушек. Кто сможет точно сообщить мне,

за какую цену компьютерная мышь в виде Porsche могла бы продаваться? Конечно, Стивен Левередж. Если кто-то и способен ответить, то только он. Он, как закупщик, разумеется, знает это лучше, чем я.

Поэтому, прежде чем он начнет задавать вопросы *мне*, я постараюсь его опередить и сам спрашиваю *его*: «Вот такая концепция, Стивен. Какую цену, по-вашему, я могу запросить?» Гарантирую, он тут же определит ценовой диапазон. Он скажет что-то вроде: «Мы не можем заплатить больше 30 фунтов; 35 будет уже слишком много». Он все мне сразу же сообщил, поскольку хорошо знает свой рынок и покупателей. Это его работа.

Мысли вслух

Рынок онлайн-продаж растет очень быстро, поэтому вы будете иметь дело и с закупщиками из интернет-компаний. Здесь главное – цена, потому что теперь покупателям легко сравнивать. С чего вы начнете, если решите купить телевизор в интернет-магазине? Сравните цены на сайтах – ведь вы обычно покупаете бренд. Вы сопоставляете телевизор Sony с экраном 42 дюйма в одном магазине с таким же телевизором, предлагаемым в другом. Вы получаете спецификации. Вы видите модель. Когда вы сами начнете продавать онлайн, то так же должны исходить из того, что для покупателей определяющим фактором является цена. Далее следуют условия доставки, а затем наличие товара в продаже. Но на цену всегда обращают внимание в первую очередь. При совершении сделок всегда существует еще одно серьезное препятствие: очень трудно продавать продукты неизвестных брендов, о которых люди, покупающие онлайн, до этого ничего не слышали.

Предпринимателю очень важно знать, по какой розничной цене продаются аналогичные продукты. Ведь для определения размера своей наценки 90 процентов ретейлеров применяют собственные рабочие формулы, а затем пользуются полученными с их помощью результатами. Конечно, в каждом конкретном секторе цифры немного варьируют, но розничные торговцы знают, что размер наценки на единицу продукции определяется величиной выбранного коэффициента (2,5; 2 или 1,5), и сообщают его каждому закупщику. Как можно узнать величину этого коэффициента? Очень просто: надо спросить закупщика. Попросите того же Стивена сообщить вам, каков этот коэффициент в категории дорогих игрушек. Исходите из того, что надбавка у ретейлера составляет не менее 100 %. Из этого следует, что вы должны будете продать ему свой продукт за 15 фунтов. **И здесь возникает следующий вопрос: какую маржу прибыли вы сами хотите получать?**

Вы для себя решили, что с каждой продажи хотите иметь как минимум 20 %. Поэтому, если вы собираетесь получить 15 фунтов с единицы продукта, поставленной компании Стивена Левереджа, то ваша маржа будет равна 3 фунтам. А это, в свою очередь, значит, что на производство одной компьютерной мыши вы не можете потратить больше 12 фунтов. После этого вы задаете себе следующий вопрос: где вы собираетесь производить ваш продукт? Допустим, в Китае. Тогда вам потребуется выделить около 1,5 фунта на транспортировку. Значит, на производство у вас остается 10,5 фунта.

Затем надо рассмотреть упаковку. Она будет стоить вам 1 фунт, что снижает возможные производственные затраты до 9,5 фунта. Кроме того, надо учесть цену батарейки. Это еще 50 пенсов. Ваша производственная цена уже опустилась до 9 фунтов.

Поэтому, когда вы придете к производителю, не стоит начинать длительную дискуссию. Сообщите ему простую информацию. «Мне необходимо изготовить такую модель за 9 фунтов. Можете ли вы ее произвести по этой цене?» В ответ вы услышите примерно

следующее: «При таких затратах мне придется сделать ее легче, и колеса не будут крутиться». Отлично: теперь вы в выгодном положении. Если бы он сказал: «К сожалению, самый дешевый вариант – 12 фунтов», вы тут же поняли бы, что зашли в тупик. Конечно, вы будете разочарованы, но лучше узнать об этом сейчас, чем позже, когда вы продвинетесь дальше. Это одна из первых промежуточных остановок, на которой вы сойдете с поезда.

Продажа вашей идеи

При встрече с закупщиком ваши козыри как разработчика идеи или изобретателя продукта, прежде всего, энтузиазм и целеустремленность. Они очень важны. Клиенты в первую очередь «покупают» людей и только потом приобретают их продукт. Если вы придете на встречу ко мне, я сначала «куплю» вас. Если вы не вызовете у меня положительных эмоций, если я не почувствую с вами внутренней связи, я вами не заинтересуюсь. Да и вы сами очень редко покупаете что-то у тех, кому не доверяете, с кем у вас нет контакта, да и у тех, кто вам просто не нравится. Даже если вам нравится продукт, но несимпатичен человек, пытающийся его вам продать, то, скорее всего, вы ничего не купите.

Как-то за один день в мой офис пришли пять продавцов растений. До этого я никогда не покупал такие товары, но вдруг у меня возникло чувство, что неплохо было бы украсить помещение. Поэтому я попросил одну из сотрудниц обзвонить пять компаний и пригласить их представителей со своими предложениями. Когда они пришли на встречу, я случайно обратил внимание, что все они принесли с собой одну и ту же брошюру и торговали по одному и тому же каталогу, в котором предлагались одни и те же растения. По сути, у всех пяти компаний был один и тот же продукт. Что же определило мой выбор? Поведение продавцов.

Линн вошла в мой офис и тут же продемонстрировала, что она творческая личность, умеющая живо и в деталях описать свое предложение. «Я думаю, вам необходимо что-то поставить вот тут, – сказала она. – Здесь будет что-нибудь очень зеленое и пышное, но не слишком вызывающее». Слушая ее, я подумал, что она точно знает, о чем рассказывает. Я спросил Линн: «А если поставить какое-то растение вон там?» – «О нет, мне нравятся картины у вас там на стене. Можно здесь расположить невысокие растения, чтобы их не закрывать, но выглядеть они будут глуповато».

Знаете, что меня особенно привлекло в ней? Она действительно была умной женщиной. Мы изучили один угол кабинета, и она спросила: «У вас есть минута времени?» – «Конечно». Она сбегала к своей машине и вернулась с серебряной вазой: «Я вот просто сидела тут и вдруг поняла: у меня есть как раз то, что лучше всего подойдет в этот угол». После этого она поставила туда вазу и спросила: «Что вы думаете о таком варианте?» Я ответил: «Знаете, что нужно сделать?» – «Что?» – «Надо оставить эту вазу здесь, она отлично смотрится». Линн с моим предложением согласилась. Она прибегла к одному известному приему. В торговле он называется «щенячьей продажей». Торговый представитель говорит сомневающемуся покупателю: «А давайте я оставлю этого щенка вам на выходные». Примерно то же произошло и в моем случае.

Она ведь не продавала мне эту вазу. Но в итоге я ее купил. До ее прихода я даже не думал, что можно было бы поставить в этот угол. Но Линн точно знала, что делает. Я даже не планировал сразу совершить покупку, я хотел переговорить с пятью разными людьми, чтобы получить общее представление о том, что они продают. Однако в этой игре она опередила всех на шаг. Никто из представителей других компаний к ней даже близко не подошел.

Здесь мы снова возвращаемся к самому началу. **Вам не следует заниматься бизнесом, если он не вызывает у вас энтузиазма.**

Я не думаю, что такие эмоции можно имитировать. Давайте представим, что вы встречаетесь с человеком, который управляет компанией, продающей растения, и он говорит, что их оборот превышает 500 тысяч фунтов в год. Вы говорите себе: «Это довольно хороший бизнес. Тим покупает растения в Китае, что обходится ему в 200 тысяч фунтов, и продает их здесь за полмиллиона. Думаю, мне тоже следует заняться этим бизнесом». Правда, есть одна существенная деталь: вы не Линн. Вы не можете быстро оценить размер моего помещения, не способны убедительно разъяснить, что мне следует поместить под моим телевизором, или предложить

поставить серебряную вазу вон в том углу. Вам это просто не под силу.

Вы сумеете продать свой товар, если в дополнение ко всему, о чем мы уже говорили в этой главе, будете испытывать сильные эмоции. Эти качества – страстность вкупе с умением заинтересовать людей, знанием рынка, способностью задать правильные вопросы в нужном порядке, необходимы любому предпринимателю.

На своем пути к цели предприниматель должен сделать остановку, чтобы еще раз уточнить ситуацию, и ему следует получить ответы на ряд вопросов. Смогу ли я разместить заказ? Есть ли рынок сбыта? Кто это купит? Если такие люди есть, смогу ли я уложиться в цену, которая их устроит? В очередной раз подчеркнем: если ответы будут отрицательными, слезайте с поезда на этой станции.

Все эти составляющие мы, конечно, пытаемся анализировать, хотя часто наш анализ становится чересчур подробным. Я полагаю, можно просто спросить специалиста, купит ли он ваш продукт или услугу. Ведь рано или поздно этот вопрос все равно возникнет. Поэтому не откладывайте его на потом: вам все равно этого не избежать. Почему бы не сделать этот шаг в самом начале?

Получите первый заказ – и останетесь в игре. Путешествие продолжается.

Сколько бы сильны ни были ваши эмоции после получения первого заказа, если вы не сможете его выполнить и заработать прибыль, вас ждет провал. Однако помните: не манипулируйте цифрами затрат только для того, чтобы добиться заключения сделки и сохранить веру в вашу мечту.

День 4

Подтверждает ли подсчет затрат работоспособность моей идеи?

Я хочу, чтобы к концу нашего 7-дневного путешествия вы оценили, насколько ваша идея работоспособна и может ли ваше предложение на самом деле обеспечить получение прибыли.

Пошел четвертый день нашего путешествия, а вы все еще в поезде? Значит, вы получили заказ или у вас есть первый клиент. С этого все и начинается, и теперь вам придется столкнуться с двумя реалиями: вашими доходами и расходами. Вы в довольно неустойчивом положении: все может очень быстро испариться. Поэтому пора определить, принесет ли ваша идея прибыль, и если да, то будет ли она достаточной.

Любое решение проблемы привлекательно только при определенной цене. Не буду прибегать к сложным аргументам и приведу очень простой пример. Я хочу добраться от дома до офиса в Уэст-Энде и поэтому должен сделать выбор. Можно воспользоваться метро и заплатить за билет 2,5 фунта. Можно поехать и на такси: плата, с учетом чаевых, составит 15 фунтов. Если принимать во внимание только финансовую сторону, поездка на такси не кажется оптимальным вариантом. Но все равно это решение: я смогу добраться до нужного места быстрее и, скорее всего, с бóльшим комфортом, чем на метро. Однако, повторяюсь, с финансовой точки зрения оно не лучшее.

Так же и в бизнесе. Девяносто процентов людей с отличными идеями тратят на их разработку не менее шести месяцев и только потом задают себе вопрос: «А во что мне все это обойдется?» Но мы не будем ждать 184-го дня, а займемся этим вопросом прямо сейчас.

Не увлекайтесь электронными таблицами

Чтобы определить базовые затраты бизнеса, не нужно быть гением или экспертом в области электронных таблиц. Вы можете составить основные прогнозы на листе бумаги, не используя Excel. Я вам в этом помогу и открою небольшой секрет. Калькуляция затрат – проще пареной репы. Люди порой слишком сгущают краски. Как же все обстоит на самом деле?

Представим, что я планирую создать бизнес по продаже страховых полисов. Я беру лист бумаги формата A4 и делю его на колонки – по числу месяцев работы. В январе я собираюсь взять на работу Боба, Стива, Джона и Сьюзи и готов платить каждому из них по 2 тысячи фунтов в месяц. Таким образом, эти четверо сотрудников обойдутся мне за этот период в 8 тысяч фунтов. Арендная плата – 1 тысяча фунтов в месяц. Затраты на типографские работы – 500 фунтов, счет за телефон – 100 фунтов, канцелярские принадлежности – 75 фунтов, прочие расходы – 325 фунтов. Таким образом, мои общие траты в январе составят 10 тысяч фунтов. Доход в этом месяце – 12 тысяч фунтов; соответственно, моя личная прибыль – 2 тысячи фунтов. **Такую калькуляцию провести легко. Следует исходить из того, что приходящие деньги – доходы, а уходящие – расходы.**

В общем, такой подсчет может выполнить любой человек с калькулятором. По сути это процесс сложения и вычитания. Я главный исполнительный директор в компании прямого частного инвестирования, и поэтому все уверены, что я бухгалтер-ас. Но на самом деле это не так. Однако я действительно очень хорошо умею складывать и вычитать. Я всего лишь складываю то, что поступает, вычитаю то, что уходит, а остаток считаю прибылью.

Оцените свое время

Почему же я всегда сразу хочу разобраться в практических вопросах любого бизнеса, причем быстро? Я понимаю ценность своего времени. Большинству начинающих предпринимателей это утверждение покажется незначимым – если они вообще его воспримут. Ведь в массе своей эти люди никак не учитывают затраты своего времени на разработку идеи.

При подсчете затрат и составлении планов вы обязательно должны учесть и временную составляющую – в противном случае результаты вашей работы будут искажены. В приведенном выше примере мне следовало бы учесть как статью расходов свою зарплату, равную двум тысячам фунтов. И оказалось бы, что прибыли вовсе нет.

Давайте представим, что ваш доход – зарплата – в настоящее время составляет 45 тысяч фунтов. Вы решаете уволиться и открыть свой бизнес, для которого потребуется офис. Когда вы определяете затраты, то не долго думая указываете расходы на аренду офиса. Но следует также оценить и затраты собственного времени. Если бизнес не окупит все ваши вложения, он никогда не станет работоспособным. Даже если вы решили, что какое-то время можете позволить не платить себе зарплату (может быть, у вас остались накопления с вашей последней постоянной работы и вам пока есть на что жить), всегда помните, что составление бюджета должно основываться не на предполагаемых, а на фактических расходах. Поэтому обязательно следует учесть свою зарплату.

Если при калькуляции вы установили для себя зарплату в 45 тысяч фунтов, а ваш бизнес при этом приносит убытки, вы сразу поймете, что используемая вами модель неустойчива. Бизнес работоспособен только в том случае, если он покрывает все фактические затраты. Исключение вашей зарплаты как статьи расходов обеспечит временную прибыльность, но, когда вы на следующий год решите ее

учесть («Кстати, я хочу получить 45 тысяч фунтов за год»), ваш бизнес тут же рухнет.

Такое часто случается. Три четверти предпринимателей, приходящих на «Логово драконов», при учете затрат забывают о собственной заработной плате. Они всегда гордо утверждают, что не получают никакой прибыли от своего бизнеса, как будто это подвиг. В какой-то степени это и правда великолепно, поскольку демонстрирует их активную вовлеченность и готовность заниматься своим делом. Однако с точки зрения бизнеса оказание любой услуги требует определенных средств. Поэтому не нужно прибегать к ухищрениям. Как долго вы на самом деле сможете работать бесплатно?

Относитесь к себе точно так же, как к любому другому работнику. Когда вы начнете подсчитывать расходы, скажите: «Брайан, Джон, Хелен – вот их зарплата, вот их страховка. Это затраты на их работу». Затем займитесь собой. Может быть, вы захотите положить себе немного меньше, чем зарабатываете в настоящее время, а может быть, и немного больше. В любом случае вы должны признать, что ваша работа – затраты вашего бизнеса, **если только вы не хотите всю оставшуюся жизнь работать бесплатно. Разумеется, такого вы не планируете.**

Дополнительная проблема возникает из-за того, что при игнорировании затрат вашего времени искажается и отпускная цена. Когда вы не учитываете затраты на себя, продажная цена продукта или услуги снижается – иными словами, они будут предлагаться дешевле фактической стоимости. Цена установлена, но только на бумаге.

Привлеченный низкой ценой, я, допустим, стану одним из ваших клиентов. Но затем вы попытаетесь предложить мне товар на 30 % дороже, мотивируя это тем, что хотите получать зарплату. Однако я не буду готов платить больше, поскольку изначально вы мне предложили искусственно заниженную цену. Первоначальный успех вашего бизнеса обманчив.

Как-то раз к нам в «Логово драконов» пришел парень, который создал свой бизнес – предоставление в аренду дорогостоящих ювелирных изделий. Идея была интересной и одновременно простой: у многих людей есть великолепные ювелирные изделия, которые большую часть времени лежат в шкатулке или в сейфе и «выходят в свет» лишь пару раз в год. Концепция бизнеса выглядела следующим образом: чтобы ювелирные изделия не лежали мертвым грузом, владелец может послать их фотографии предпринимателю и разрешить разместить на сайте. Тогда желающий(-ая) отправиться на торжественное мероприятие, где мужчины должны быть в смокингах, а женщины – в вечерних платьях, сможет не покупать новое или дешевое ювелирное изделие, а надеть дорогое настоящее украшение, взятое напрокат на вечер. Он планировал брать плату за ожерелья в размере, скажем, одной тысячи фунтов и эту сумму делить пополам с владельцами драгоценностей. Он решил также привлечь к работе страховую компанию. В принципе его идея была очень даже неплохой.

Что произошло у нас в студии? Все «драконы» пришли к выводу, что в нынешней экономической ситуации идея проката дорогих украшений могла бы сработать. Алан, выступивший с презентацией, проработал 10 лет в ведущей компании по производству ювелирных изделий; ему хорошо за тридцать, он умный человек, отлично разбирается в этой области и выдвинул отличное предложение. Потом мы перешли к вопросам выступающему (на них выделяется около 20 минут), и у меня возникло чувство, что мы можем сделать Алану предложение: всем нам казалось, что у него все получится.

Дебора, наша коллега, первой начала уточнять детали. «Алан, вы нам понравились, и нас заинтересовала ваша концепция. Расскажите, на какую прибыль вы рассчитываете». Вот что мы услышали: «Поскольку затраты здесь очень незначительные, в первый год, думаю, прибыль составит 50 тысяч фунтов, за второй год я заработаю 75 тысяч фунтов, за третий – 110 тысяч фунтов». Цифры показались разумными. Другие участники задавали свои вопросы, а

я в это время смотрел на Алана и думал, что он выглядит солидно, ухожен и кажется профессионалом. Потом я вспомнил, что он 10 лет трудился в компании, занимающейся бриллиантами и дорогими ювелирными изделиями, где заработал, должно быть, большие деньги. Поэтому, когда пришла моя очередь, я спросил: «Могу я узнать, какова ваша нынешняя заработная плата?» Он замялся, потом посмотрел на меня и сообщил: «Она составляет 135 тысяч фунтов в год».

«Постойте, постойте, – вырвалось у меня, – что-то здесь не сходится. Извините меня, Алан, но я считаю, что есть два базовых принципа, которые необходимо соблюдать при открытии своего дела. Первый касается сущности бизнеса. Если вы вкладываете один фунт, вы должны заработать один фунт. Странно заниматься бизнесом, в который вы вкладываете один фунт, чтобы получить 50 пенсов. Я чего-то здесь не понимаю... Вы только что рассказали нам, что за третий год собираетесь заработать 110 тысяч фунтов, а в настоящее время ваша зарплата составляет 135 тысяч фунтов. Насколько я понял, вы фактически откажетесь от гарантированного дохода в 135 тысяч фунтов. Вы их получаете в любом случае, независимо от того, каковы ваши результаты. Почему вы отказываетесь от 135 тысяч фунтов, чтобы получить 50, 75 или даже 110 тысяч фунтов?

Второй принцип таков. Я готов допустить, что любой, кто выступает здесь с презентацией, всегда ориентируется на верхнюю часть возможного диапазона будущих доходов. Разумеется, никто не укажет минимальный возможный доход. Поэтому в первый год вы заработаете по крайней мере на 85 тысяч фунтов меньше, чем получали раньше, да и в третий год ваши доходы все еще будут ниже нынешнего уровня».

В ответ Алан заявил следующее: «Вообще-то при составлении планов я пытаюсь быть очень консервативным и не хочу ничего завышать». – «Проблема, Алан, – продолжал настаивать я, – не в том, какими на деле будут минимальные и максимальные показатели.

Ведь не я управляю этим бизнесом. Вы проработали 10 лет в компании, все рассчитали, провели собственное исследование, подготовили планы, учли все допущения и полагаете, что прибыль за первый год составит 50 тысяч фунтов. Поэтому я верю, что все будет так, как вы сказали. Проблема в другом: если денег окажется недостаточно для вас, каким образом получу деньги я?»

Сделка не состоялась. А ведь был задан один-единственный вопрос. Если бы я не поинтересовался размером его зарплаты, то, уверен, мы сделали бы ему предложение: до того все выглядело великолепно.

Анализ чувствительности

Часто при расчете общих затрат люди игнорируют не только стоимость времени, но и сезонный фактор – отклонения от нормы в разные времена года. А ведь это очень важно. Сезонность в той или иной степени характерна для любого бизнеса. Например, одна из моих компаний занимается подбором учителей для школ. При начальном анализе бизнес-плана я сначала упустил из виду одно обстоятельство. Тогда я не очень хорошо разбирался в этом деле и забыл, что педагоги фактически трудятся лишь 39 недель в году – если вычесть школьные каникулы. Из этого следует, что в течение 13 недель в году для этого «товара» нет рынка. Поэтому возникает особая проблема: как покрывать затраты, возникающие на протяжении этого времени.

Нередко начинающий бизнесмен при обсуждении показателей сообщает примерно следующее: «Мы собираемся зарабатывать около двадцати тысяч фунтов в месяц», после чего закладывает в свои планы получение этой суммы каждый месяц. Для него здесь все просто – элементарная арифметика. Но для меня такой прямолинейный подход – демонстрация того, что предприниматель не знает реалий конкретного бизнеса. Если вы выплачиваете зарплату работникам раз в неделю, вам следует, в частности, не забывать, что в году есть несколько месяцев, когда нужно платить не четыре, а пять раз. Учет таких деталей очень важен. Например, я плачу временным сотрудникам каждую неделю. В какой-то месяц нужно заплатить им пять раз (а я забыл об этом). К чему, по-вашему, приведет такая оплошность? К потере прибыли.

Помимо упомянутой неравномерности, существуют и настоящие сезонные колебания. Тот факт, что в летние месяцы многие уходят в отпуск, напрямую влияет на доходы многих предприятий, у большинства компаний в летний период поступления снижаются. Правда, есть и такие виды бизнеса (их относительно немного), в

которых «горячий сезон» приходится как раз на лето. Пример – автобусные компании, перевозящие школьников, которые приезжают в Великобританию из Европы по программам обмена. Поэтому, если я вижу, что сезонный фактор в прогнозе учтен, то делаю вывод, что предприниматель, составивший его, не ограничился базовыми показателями, а провел углубленный анализ.

Есть и другие, менее очевидные отклонения, способные повлиять на деятельность вашей компании. Так, большинство предпринимателей, решивших начать бизнес, в котором задействован торговый персонал, показывают мне планы. И там указано, что и в начале, и в конце года на них работают пять или шесть продавцов. Но скольким известным вам торговым компаниям удастся в течение года удержать весь персонал, непосредственно занимающийся продажами? Очень немногим. Конечно, если вы рассчитываете, что каждый продавец всегда будет работать в полном соответствии с вашим бизнес-планом, то можно снова прибегнуть к простым подсчетам. Однако такой подход наивен. В вашем прогнозе продавец обеспечивает продажи в размере 100 тысяч фунтов в год, а фактический результат может оказаться менее внушительным – всего 40 тысяч фунтов. И что тогда вы сделаете со своим планом? Понятно, почему при его подготовке так важно учесть «узкие места».

Если вы предложите мне инвестировать в ваш бизнес и сообщите, что при расчете вы учли текучку персонала – около двадцати процентов, я подумаю: *«Правильно. Это разумно»*. Предположим, вы определяете стоимостные показатели своего бизнеса на основе розничных продаж некоего товара. Но сможете ли вы продать 100 % продукции? Зачем предприятия розничной торговли прибегают к распродажам и специальным предложениям? Чтобы избавиться от залежавшихся товаров. Поэтому, если вы начинаете продажу одной тысячи единиц по 100 фунтов за штуку, то вы, скорее всего, продадите 75 % партии по установленной цене, 20 % – по сниженной цене в 70 фунтов, чтобы распродать запасы, а от 5 % вам

и вовсе избавиться не удастся. Но я частенько вижу деловые предложения, в которых предполагается, что каждая единица из партии в одну тысячу штук будет продана по полной стоимости.

Некоторые предприниматели совершают еще одну классическую ошибку – забывают о скидках. Может быть, вы думаете, что учитывать скидки естественно? Вы сильно удивитесь, если узнаете, как часто на них вообще не обращают внимания. Когда предприниматель изо всех сил пытается убедить себя, что его подход совершенен, он подсознательно надевает шоры. Если потом ему удастся продать всю продукцию по полной стоимости, его бизнес принесет прибыль. Но если придется прибегнуть к скидкам, все закончится убытками. Однако такие предприниматели все равно предпочитают игнорировать скидки: им не хочется расставаться с мечтой.

В типовом бизнесе чистая прибыль колеблется от 5 до 15 %. Поэтому, если вы не включите в расчеты скидку, как только вам придется к ней прибегнуть и как только она достигнет величины 15 %, ваш бизнес перестанет приносить прибыль. Этот шаг напрямую отразится на итоговых результатах, поскольку вам в любом случае необходимо покрывать все расходы.

Мысли вслух

Что случится, если Лара, которая в месяц обеспечивает продажи на 10 тысяч фунтов, решит уволиться? Вы недавно начали свой бизнес. Лара трудилась у вас четыре месяца, но отдача от нее невелика, потому что она думает исключительно о будущем месте работы. Вы потеряли все неполученные деньги, и вам придется начать снова. Разрыв – два месяца: месяц после уведомления Лары об уходе и еще месяц, чтобы найти нового сотрудника. Таким образом, в течение одного – четырех месяцев вы терпите убытки; далее следуют два

«пустых» месяца. Затем придет новый сотрудник, который будет во всем разбираться в течение двух месяцев, и только после этого вы сможете снова выйти на полную мощность. Можно считать, что в плюсе вы окажетесь только через 8 месяцев.

В сфере услуг также следует принимать во внимание отпуска персонала и праздники, а точнее, человеческий фактор, который неизбежно проявляется в праздничные дни. Обычно работник, имеющий в Великобритании право на шестинедельный отпуск, берет его «в три захода» – по две недели. Судя по моему опыту, за неделю до отпуска человек обычно думает только об отдыхе и большой пользы бизнесу не приносит. А после возвращения ему, загоревшему и отдохнувшему, нужна неделя, чтобы ответить на все скопившиеся электронные письма, доделать все дела, которые не были закончены до отпуска, и снова включиться в работу. И эта неделя вряд ли будет продуктивной. Если вы учтете еще и эти периоды вялой работы, то поймете, что на самом деле продолжительность непродуктивного времени составляет три месяца.

Угадайте, как часто мне доводилось видеть бизнес-план, где учтено, что на Пасху Джима не будет и поэтому выручка упадет, что он отдыхает и летом и доходы из-за этого снизятся и что в декабре будет то же самое? Или план, в котором предполагается, что часть сотрудников заболеет? Практически никогда. Я не утверждаю, что стоит рассчитывать на болезнь сотрудников, но, если на вас работает пять человек, вполне обоснованно можно полагать, что за год каждый из них в течение недели или двух не будет выполнять свои обязанности в полном объеме. Учтите этот факт. Иначе можете сколько угодно любоваться графиком, из которого следует, что вы получите сумму, равную x . Вас ожидает неприятный сюрприз: этих денег вы не увидите.

Если вы выберете грамотный подход, то, возможно, совсем другими глазами посмотрите на свой план и сделаете совсем другие допущения по поводу затрат. А ведь все ваши предположения были

основаны на том, что в итоге вы получите огромную прибыль. Однако есть небольшой шанс, что если вы сразу правильно составите свой план, учтете все «узкие места», запасы и те три месяца в году, в течение которых ваши сотрудники не работают продуктивно, то придете к выводу: «Этим заниматься не стоит. Достаточной прибыли не будет».

Все это заставляет вернуться к извечному вопросу: а бизнес ли это?

Определите работоспособность

Когда я обдумывал создание рекрутинговой компании Alexander Mann, то очень быстро понял, что мой бизнес не без изъяна: ведь я сам могу приносить доход, ограниченный определенной суммой. Значит, мои результаты будут зависеть от числа недель, отработанных мной лично.

Осознав это, я решил, что придется масштабировать идею, чтобы она стала работоспособной. Я понял, что мне нужно найти людей, похожих на меня. В то время все благоприятствовало этому: в рекрутинговой отрасли трудилось 100 тысяч консультантов по найму персонала, которые работали на других. Если бы я нанял кого-то из этих специалистов и платил им 40 % суммы, полученной от клиента, я оставлял бы себе 60 %.

У меня тогда был офис, где могли работать три человека. Поэтому я решил, что, если найму еще трех сотрудников, накладные расходы существенно не повысятся, поскольку все затраты на офис я уже все равно оплачиваю. Увеличатся лишь суммы в счете телефонной компании и расходы на заработную плату. Если первый сотрудник, которого я найму, будет приносить 10 тысяч фунтов в месяц, из которых 6 тысяч достанутся лично мне, то от двух таких работников я получу 12 тысяч фунтов. 15 тысяч фунтов я уже зарабатываю сам, и они почти целиком пойдут в прибыль. И к этому *прибавятся* еще 12 тысяч фунтов.

Ко второму году я уже получал 250 тысяч фунтов за год. Разумеется, я ликовал. Я решил, что стоит увеличить численность персонала. Поэтому я переехал в более крупный офис и нанял еще четырех рекрутеров. Еще через полгода я взял на работу еще двух сотрудников, и в итоге мне самому уже было некогда непосредственно взаимодействовать с клиентами: надо было управлять восемью нанятыми мной специалистами. Пришлось с этим смириться, хотя я приносил самые крупные доходы. В этот момент

мне было не по себе, поскольку выяснилось, что я не могу управлять персоналом *и одновременно* лично работать с клиентами. И я уже не показывал высоких результатов ни в управлении подчиненными, ни во взаимодействии с клиентами. Начали возникать сбои.

Словом, следовало решить, стоит ли мне и дальше непосредственно взаимодействовать с клиентами или отказаться от этого, что меня пугало, поскольку это всегда было моей «страховкой». Я мог сказать самому себе: «Да ладно, если все в конце концов пойдет не так, ты всегда можешь опять заняться этим лично». Но у меня никак не получалось принять важное решение, и поэтому я отправился в двухнедельный отпуск в Италию; просиживал целые дни на берегу, обдумывая возникшую проблему, поскольку для меня это было важно. Я пришел к выводу: если ничего не изменится, то мой бизнес так и останется нишевым. Ведь если я стану и дальше сам заниматься счетами, то мои возможности существенно ограничатся.

Я решил рискнуть и сосредоточиться на управлении моими сотрудниками. Из-за этого я, конечно, потерял 15 тысяч фунтов в месяц, которые раньше зарабатывал сам. Однако мне удалось повысить производительность персонала, причем настолько, что приносимый ими дополнительный доход более чем компенсировал потери. В конце концов оказалось, что мое решение было верным: оно себя в полной мере оправдало. Новая бизнес-модель работала исключительно хорошо. Я сумел довести численность персонала до 20 человек. После этого я подумал: *«Это уже похоже на настоящий бизнес, а не на мелкую компанию. Поэтому мне нужны два менеджера, каждый из которых будет руководить командой в составе 10 человек»*.

По моим прикидкам, наняв двух хороших менеджеров, я смог бы высвободить 80 % своего времени. Мне придется самому управлять их работой, но на это уйдет всего 20 % рабочего дня. Может быть, стоит нанять еще одну команду в составе восьми человек? Да, можно. Поэтому я взял на работу двоих менеджеров. Я теперь

тратил 20 % своего времени на взаимодействие с ними, что позволило мне нанять еще одну команду из восьми сотрудников. Затем я повторил тот же ход и в конце концов довел число своих сотрудников до 116 человек, каждый из которых приносил прибыль.

Но я не планировал создавать крупную компанию. Я начинал один, затем пригласил двух человек – и на каждом этапе все подсчитывал и убеждался, что базовые издержки позволяют мне двигаться дальше. Достигнутый позже успех был обусловлен тем, что я с самого начала действовал правильно.

«Проба на нюх»

Если вы занимаетесь покупкой недвижимости, как я, то знаете, что всегда возникает искушение увлечься теоретическими вопросами и слишком много внимания уделить инженерной стороне дела. Вам присылают информацию о здании коммерческого назначения, и она вам кажется интересной. Вы задаете обычные вопросы. Где располагается здание? Сколько за него хотят получить? Каков доход от аренды? Вам надо все изучить и воспользоваться услугами юриста. Но прежде чем ввязываться в это дело, стоит провести тест, который я называю «пробой на нюх». Речь не о качестве дренажной системы в здании, а о сделке в целом.

Давайте представим, что покупка обойдется в 10 миллионов фунтов, доход от аренды помещений составит 100 тысяч фунтов в год, а арендатор – начинающая компания. При таких условиях банк никогда не предоставит кредит. Если я отправлюсь в банк и попрошу их выдать мне в кредит 60 % стоимости – 6 миллионов фунтов, мне сразу же зададут такой вопрос: «Кто ваш арендатор?» – «Его зовут Джо Шмоу^[17]». – «Как давно он занимается бизнесом?» – «Два года». – «Прощайте».

В данном случае само здание или его местоположение второстепенны. Неважно, насколько хороши лифты, насколько они соответствуют последним веяниям моды. Да и наличие новой проводки ничего не значит. В указанных обстоятельствах банк не выдаст вам кредит.

Мысли вслух

Всегда сохраняйте гибкость. Давайте еще раз вспомним о компьютерной мыши Motormouse. Один из закупщиков был готов продавать ее по 29,95 фунта. Это была максимально

возможная цена. Если бы после первой встречи с закупщиком я снова провел калькуляцию затрат, а затем вернулся в его офис и сказал: «Стивен, я могу изготовить мышь в соответствии со спецификациями, но в розничной продаже она будет стоить 49,95 фунта», – я напрасно потратил бы и свое время, и его. После этих слов он тут же указал бы мне на дверь. Но если я вернусь к нему и скажу: «Стивен, я могу поставлять тебе Motormouse. Нам потребуется три месяца, и цена тебя устроит», то смогу получить заказ. Сумма, которую назвал Стивен, определяется с учетом наценки: в соответствии с ней закупочная цена на мышь равна 15 фунтам. Моя идеальная производственная цена – 12 фунтов: я хочу иметь прибыль в 3 фунта, то есть 20 %. Однако, несмотря на все мои ухищрения при общении с производителями, все они запрашивают не меньше 12,5 фунта. Но Стивену не обязательно об этом знать. Его интересует не моя прибыль, а его собственная. Чтобы добиться заключения сделки, мне придется пойти на жертву. Я готов согласиться на более низкую прибыль. Я уже согласен удовлетвориться 16 %. На эти деньги я смогу жить. Это не приведет к краху. Разумеется, это не идеальный вариант, но он позволит мне двигаться дальше. Как только начнут поступать заказы, я окажусь в более выгодном положении на переговорах о цене производства: у меня уже будут количественные показатели. И далее я уже смогу выйти на мое целевое значение – 20 %.

Неопытный предприниматель отправится посмотреть здание, и оно ему очень понравится. Он будет радоваться, звонить всем своим знакомым и возвращаться снова и снова, чтобы еще раз полюбоваться. Как удобно оно расположено: можно устроить парковку для автомобилей, всего 450 метров от метро, хорошие магазины – прямо за углом. Он составляет все поэтажные планы, вычисляет площадь помещений и решает, что он может там устроить.

Он хочет установить новейшую систему кондиционирования воздуха и суперсовременную информационную сеть.

Однако на самом деле все это неважно, потому что он не сможет это здание купить. В бизнесе вам сначала необходимо провести «пробу». Проблема здесь вот в чем. Я достаточно долго работаю с недвижимостью, и теперь, когда кто-то звонит мне и с воодушевлением сообщает, что его собственность находится рядом с Harrods (самым известным универмагом Лондона), в этом здании проведен капитальный ремонт и стены отделаны красивыми панелями, я думаю совсем о другом: если я не смогу получить кредит, все это ничего не значит. То же справедливо и в отношении покупки дома. Если ваша зарплата за год в 3,5 раза не превышает платеж по ипотеке, то неважно, насколько хорош дом. Вы можете потратить не менее шести месяцев на поиски идеального дома: отдельного, с большим садом, отличной детской. Однако – эй, он вам не по карману.

Я всегда рассматриваю возможность ошибок в подсчетах и нехватки средств. Сказанное в равной мере относится и к покупке драгоценных камней: прежде чем я ее совершу, я должен убедиться, что могу себе это позволить. Образно говоря, чтобы двинуться дальше, нужно дождаться зеленого сигнала светофора.

Предположим, я хочу приобрести нежилое помещение, а арендатор – British Petroleum^[18]. В этом случае банк охотно даст мне деньги в кредит. Может быть, я даже получу 70 % стоимости этой недвижимости вместо запрошенных 60 %. Вот теперь я в деле. У меня пробудился интерес. Я возвращаюсь в здание, обговариваю систему кондиционирования воздуха, выясняю, что уже установлено, как давно эта система работает. Во всех ли помещениях есть ковры? Когда в последний раз проводился ремонт? Если бы мой первый шаг не был удачным, я не стал бы тратить время на все это. Этот подход в полной мере применим к любому виду бизнеса. Однако виденные мной презентации свидетельствуют, что менее десяти процентов выступающих сначала выясняют, каковы результаты «пробы на нюх»

у их бизнес-предложения и насколько они важны для успеха. Условно говоря, они не учли значения личности арендатора. Они потратили три месяца, составили множество электронных таблиц, провели исследование и комплексную проверку и отправились в банк, но получили отказ.

Не расстраивайтесь, я и сам не всегда поступаю правильно. На заре становления Hamilton Bradshaw мы работали над одной сделкой и в ходе ее анализа слишком углубились в детали. Однако через шесть месяцев пришли к выводу, что заключать ее нецелесообразно. Свое решение мы приняли вечером в пятницу. Двое сотрудников ушли с работы очень расстроенными, почти готовыми уволиться: их мотивация снизилась почти до нуля. Все выходные я тоже был вне себя. Я снова и снова прокручивал в уме ситуацию. Все оказалось и правда плохо, потому что шесть месяцев нашего времени, затраченные средства, результаты исследований и труд работников в итоге оказались никому не нужными. По моим подсчетам, этот промах стоил нам примерно 250 тысяч фунтов. С одной стороны, я уговаривал себя: «Мы проделали отличную работу, довели ее до логического вывода, и принятое решение абсолютно правильное». С другой, я спрашивал себя: «Какого черта мы потратили так много времени, чтобы прийти к этому выводу?» Ответ на самом деле прост: мы не сосредоточились на самом важном – на личности арендатора. Мы настолько углубились в детали, что просто забыли задать правильный вопрос.

Когда я вернулся в офис в понедельник, то в очередной раз изучил условия сделки и подумал: *«Что в данном случае эквивалентно вопросу об арендаторе?»* И тут меня осенило. Я все понял, но уже было слишком поздно.

Много лет назад кто-то мне сказал: «Если крах неизбежен, Джеймс, постарайся, чтобы он произошел быстро!» Я очень хорошо запомнил этот совет, хотя не сразу понял его смысл. Более того, он показался мне смешным. Но если вы серьезно задумаетесь, то осознаете всю его пользу. **Если крах неизбежен, постарайтесь, чтобы**

он произошел быстро. После этого вы сможете начать с начала и все сделать как надо. А что в трудной ситуации делает большинство? Всеми силами оттягивает крах. Они не хотят принять правду.

Изучите свои расчеты. Нет ли в них очевидных ошибок? Убедитесь, что вы сами себя не обманываете.

Все это сводится по большому счету к тому вопросу, который мы сейчас разбираем: верны ли расчеты? Еще раз проанализируйте все предполагаемые доходы и расходы. Есть ли здесь прибыль? Учли ли вы стоимость собственного времени? Приняты ли во внимание «узкие места»? Провели ли вы «пробу на нюх»? **Еще раз досконально проверьте все свои расчеты, затем еще раз, а после этого попросите кого-нибудь посчитать снова.** Если цифры останутся неизменными, можете уверенно двигаться в следующий день.

Как правило, один и тот же человек не может быть великолепным генератором идей, финансовым мудрецом и умелым продавцом. В жизни гениальных бизнесменов, наделенных многочисленными талантами, совсем немного.

День 5

Есть ли у меня грамотная команда?

Обычно считают, что рядовой предприниматель действует в одиночку и не только выдвигает несколько великолепных бизнес-идей, но и сам принимает решения, сам выполняет всю работу и сам получает все вознаграждение. Здесь есть доля истины, но создание собственного бизнеса вовсе не означает, что вы должны путешествовать в одиночку. Такое впечатление, вероятно, сложилось у многих из-за предпринимателей, с упорством параноиков старающихся защитить свою свежую идею, которая, по их мнению, коренным образом изменит наш мир. Они ведут себя как отшельники и отказываются рассказать другим о том, что они придумали, поскольку никому не доверяют.

Я считаю, что все с точностью до наоборот. Выше уже говорилось, что вам стоит попытаться получить как можно больше откликов и новой информации о вашей первоначальной идее – это поможет придать ей мощи и устойчивости. То же можно сказать и о конкретных действиях: нужно воспользоваться поддержкой других людей. Тогда ваша ноша станет легче, а решения на развилках вашего пути окажутся более продуманными.

Очень редко бизнес-предложение осуществляется силами одного человека. Более того, в этом случае можно вести речь не о бизнесе, а хобби. Такой предприниматель похож на дядю Джеффа, в своем сарае изготавливающего лопаты, которыми можно копать не нагибаясь.

Появление идеи и принятие решения о ее воплощении в бизнесе – это, проще говоря, последовательность событий. Прежде всего вам нужно понять, что вы собой представляете и что лично внесете в этот новый бизнес. Будете ли вы маркетологом? Изобретателем? Финансовым экспертом? Производителем? Не важно, что вы

предлагаете: товар или услугу. Чтобы у вас появились хотя бы малейшие шансы на успех, вы должны взаимодействовать с нужными специалистами, которые позволят вам обеспечить все требуемые составляющие.

Вот простая аналогия. У нас есть сердце, почки, легкие, мозг, глаза, уши и другие органы. Каждый из них играет особую роль, вносит свой вклад в нормальное функционирование тела и обеспечивает здоровье. В бизнесе почти так же. Вам здесь необходимы «сердце», рождающее дух предпринимательства; «мозги», чтобы контролировать планирование и финансовые аспекты; «ноги» для дистрибуции и другие органы, выполняющие остальные нужные функции.

Если вы никого не привлекли к вашему бизнесу: людей, которые могли бы помочь вам финансово, надежно управляли вашими счетами, составляли планы потоков наличных средств, – то вы будете подобны слепому, который ведет слабовидящих. В этом случае вы неизбежно совершите ошибку.

При анализе вашей бизнес-идеи спросите себя, кто будет заниматься финансовыми вопросами: если вы автор первоначальной идеи, это вовсе не значит, что вы эксперт в финансовой сфере. У вас другая роль. Вы изобретатель.

Скорее всего – хотя и не обязательно, – вы не обладаете навыками, позволяющими одновременно исполнять обе роли. Но если ваша идея действительно работоспособна, кто-то сможет заняться финансовыми вопросами, зарегистрировать компанию, рассчитать размеры НДС и подоходного налога, составить прогноз по потокам наличных средств, определить, сколько денег вам потребуется, а также оценить затраты. Кто этим займется? Если такого человека у вас сейчас нет, то не стоит утверждать, что ваша бизнес-идея работоспособна.

Финансовая сторона всегда очень важна для успеха. Большинство компаний потерпело крах из-за того, что у предпринимателей закончились деньги. А почему так вышло? Потому, что в ходе

финансового планирования они не все предусмотрели. Поэтому давайте еще раз подумаем: кто будет заниматься финансовым направлением? Если вы ответите: «Я не знаю», **это будет равносильно утверждению: «Я могу спроектировать автомобиль, но у меня нет двигателя; или у меня есть двигатель, но нет топлива».** В **обоих случаях ваше «детище» работать не будет.** Вам необходимо понять: если в вашем бизнесе отсутствуют важные составляющие, в частности финансовая и управленческая, то не стоит тратить силы и средства, все равно ничего путного не выйдет.

Но даже здесь есть выход: надо найти человека, умеющего управлять финансами. На раннем этапе вы можете обратиться к сторонним организациям (как сейчас говорят – прибегнуть к аутсорсингу): отыскать компанию, которая предоставит вам специалиста, умеющего делать то, что вам нужно. Воспользуйтесь услугами их бухгалтера. Каков худший результат при таком подходе? Они выставят вам счет за несколько часов его работы. Но это не конец света. На этом этапе я не заикиваюсь на мелочах, а анализирую общую картину. Вначале мне не следует брать такого специалиста в штат со всеми вытекающими последствиями. Лучше я поищу в Сети: наберу в поисковике слова «бухгалтерские услуги» и найду компанию, которая расположена поблизости и предлагает то, что мне нужно, но не более того. Пока вам вовсе не обязательно обращаться к таким гигантам в этой сфере, как, например, PriceWaterhouseCoopers^[19].

Позже, когда дела пойдут в гору, у вас обязательно появится грамотный специалист, с которым вы будете нормально работать. Возможно, вы поначалу не сможете ему платить и предложите стать вашим партнером. Найдите человека, который очень хорошо разбирается в бухгалтерии, разделяет ваш подход к ведению бизнеса и готов вам сказать: «Отлично, вы убедили меня, что эта идея хороша. Я с вами. Дайте мне 20 процентов – и я стану вашим партнером и буду заниматься финансами». По крайней мере вы получаете 80 % работоспособного бизнеса вместо 100 %

нежизнеспособного. Цифры здесь относительны. Единственная причина вашего обращения к этому человеку очевидна: вы сами не обладаете необходимыми навыками или опытом. На базовом уровне это означает, что, если вы захотите сами решать эти задачи, ваш бизнес, скорее всего, ничего хорошего не ждет.

После того как у вас появился человек, отвечающий за финансы, спросите себя, кто будет продавать ваш продукт (товар или услугу). Вы знаете, что получение первого заказа и первого клиента – очень важный этап. Однако вполне вероятно, что продажи – не самая сильная ваша сторона.

Тут не все просто. Как это ни странно, почти все предприниматели уверены, что Бог наделил их даром торговца. На волне эйфории у них часто возникает ощущение, что никто другой на планете не сможет понять все величие их идеи и умело донести ее до других.

Однако на самом деле подавляющее большинство людей, активно продвигающих свою бизнес-идею, не смогли бы продать даже ириски ребятишкам. Сам факт выдвижения идеи не означает, что вы сможете ее продать. Продажи, закупки, презентации, переговоры, заключение сделки – все это требует серьезных навыков; порой их даже называют искусством. Эта тема заслуживает отдельной книги. Дело в том, что обход клиентов и выслушивание отказов изо дня в день – не та работа, которую может выполнять любой. Большинство из нас в такой ситуации довольно быстро сдадутся и из-за этого, скорее всего, потеряют деньги. Поэтому при анализе своего положения вам следует задать себе по крайней мере следующие вопросы: **что подразумевает процесс продаж? кому я собираюсь продавать? кто умеет продавать более эффективно?**

В этот момент вы должны честно признаться себе, что к каким-то видам деятельности у вас нет природных склонностей. Когда вам необходимо убедить покупателя или клиента (если только вы не прирожденный продавец), возьмите с собой профессионала, действительно умеющего продавать, человека с необходимым настроем, который обладает важнейшими навыками взаимодействия

с людьми, умеет правильно общаться с ними и представить вашу идею так, чтобы покупатель ее понял и быстро оценил ее плюсы.

Конечно, вы можете сказать: «Я не знаю таких людей. Никто из моих друзей или членов семьи не занимается продажами». Может быть, так и есть. Тогда я вас спрошу: «Порекомендуйте мне знакомого, умеющего хорошо провести презентацию и способного, по вашему мнению, заключить сделку – причем не обязательно менеджера или директора по продажам». Готов поспорить, что вы вспомните такого специалиста, если хорошенько подумаете.

Когда я ищу сотрудника, который будет заниматься продажами, я прежде всего думаю: *«Кто продавал мне что-то аналогичное в прошлом?»* Представим такую ситуацию: какая-то компания должна мне деньги и не возвращает долг, поэтому я собираюсь подать против нее иск. Мне необходимо найти юриста. Что первым приходит на ум? Когда в последний раз кто-то подавал иск против меня? К кому из юристов обращался *истец*, когда я сам был ответчиком? Этим же принципом надо воспользоваться и тогда, когда вы, скажем, собираетесь продать ваш дом. Первым человеком, которому вы позвоните, почти наверняка будет тот, кто в свое время продал вам ваш дом.

Если я так и не найду подходящего профессионала, то задам себе следующий вопрос: где я могу отыскать необходимого мне специалиста? Когда я занимался подбором персонала, то сначала записывал требования клиента к будущему сотруднику, а потом подытоживал то, что он сказал: «Итак, Брайан, вы ищете финансового директора. Вы определили его специализацию, необходимые образование и опыт, квалификацию. И вы исходите из того, что кандидаты на эту должность в настоящее время работают в финансовом секторе и получают определенный пакет вознаграждений». После этого я переходил к главному вопросу: «Отлично, вы в деталях описали человека, которого хотите найти. Где он сейчас? Где он работает?» И, как ни странно, клиент отвечал мне: «Сейчас, Джеймс, он, вероятно, трудится в Barclays Bank^[20]». То

есть теперь я мог отправиться по указанному адресу. Задайте себе те же самые вопросы, когда ищите торгового представителя для вашего нового бизнеса. Где работают такие люди? Чем они занимаются в данный момент?

После того как вы сформулировали требования к специалисту, независимо от того, есть ли у вас уже кто-то на примете, переходите к следующему вопросу: **можете ли вы назвать кого-то, кто знает такого человека?** Позвоните другу и скажите: «У меня тут появилась идея. Вот главные требования к образованию и опыту. Я пытаюсь найти кого-то, кто занялся бы этим направлением. Может, кого-нибудь порекомендуешь?» Не сомневаюсь, что через полчаса вам позвонит десяток людей. В данном случае, несомненно, сработает теория «шести рукопожатий»^[21].

Мысли вслух

Когда вы встречаетесь с потенциальным партнером, чтобы обсудить перспективы открытия бизнеса, вам вовсе не нужно скрупулезно подсчитывать, сколько денег потребуется. Ваш собеседник, конечно, спросит, сколько он получит. Я никогда на такой вопрос прямо не отвечаю. Вместо этого я говорю: «Почему бы нам вместе не встретиться с закупщиком? Давайте с ним поговорим, посмотрим и решим, что мы можем получить. Я понимаю, почему вам это интересно. Я ценю, что вы хотите во всем разобраться. Очевидно, если нам удастся на самом деле получить хороший заказ, мы сможем выиграть». Я не настаиваю, поскольку в данный момент просто не знаю, как пройдет встреча, поэтому не привожу конкретных цифр. Мне ведь пока даже неизвестно, какую маржу прибыли я получу. Любые точные цифры, названные сейчас, потом могут обернуться против меня. Я могу заполучить огромный заказ – и тогда выяснится, что новому партнеру было отдано слишком

много. Лучше вести себя уверенно и проявлять оптимизм. Поэтому я сам спрашиваю: «Что вы думаете об этой идее?» – «О, я полагаю, она великолепна». – «Вы считаете, мы сможем ее продать?» – «Разумеется». – «Не беспокойтесь. Я позабочусь о ваших интересах. Если мы получим что-то действительно стоящее, то выиграем оба».

Если после разговора ваш собеседник отказывается от дальнейшего взаимодействия, на вашем месте я не стал бы обращаться к нему повторно. Он уже настроен негативно. Если человек на самом деле не заинтересовался моим предложением, то и я не заинтересован в нем. Отыщите кого-то еще, кто *с энтузиазмом* воспримет вашу идею. Если ваш собеседник слишком придирается к условиям сделки, если хочет узнать свой процент еще до того, как согласится вам помочь, то это не тот человек, который вам нужен на данном этапе. Вам требуется партнер, *действительно* с энтузиазмом воспринимающий ваш товар или услугу. Ведь именно ему предстоит их продавать.

Если вы понимаете, что представляет собой каждая из составляющих вашего бизнеса, то можете использовать весь их набор в качестве «контрольного списка». Пройдите по нему и ответьте на следующие вопросы: **кто будет заниматься продажами? кто будет управлять финансами и контролировать их? кто будет выпускать товары или предоставлять услуги?** Если вы в этом списке не везде поставите галочки, считайте, что пока вам не стоит начинать свое дело.

Обеспечьте себе дополнительное преимущество

Поиск человека, обладающего необходимыми навыками и умениями, которые отсутствуют у вас, может значительно увеличить ваши шансы на успех. В свое время я взаимодействовал с компанией, предоставлявшей услуги по управлению цепями поставок, а учредил ее человек, который до этого, как и я, занимался кадрами. Его бизнес шел как по маслу, но складывалось впечатление, что он достиг потолка. Необходимо было, образно говоря, переключиться на другую передачу, чтобы двигаться дальше, и поэтому я предложил ему найти специалиста, который досконально знает положение дел в этом секторе. Я воспользовался своими контактами, переговорил со знакомыми, и кто-то из них назвал мне фамилию человека, работавшего у одного из наших прямых конкурентов.

Я пообщался с ним и решил, что он подходящий специалист. Чувствовалось, что это профессионал. Он был активен и понимал, как можно повысить качество услуг по управлению поставками и добиться максимальной ценности, снизить затраты и ускорить доставку: в этой сфере он досконально разбирался, чувствовал себя в своей тарелке. Естественно, управляющий директор нашей компании с опаской отнесся к приглашению на работу человека, которого он воспринимал как угрозу для себя, но я его успокоил: «Не беспокойся, прими его, потому что он принесет дополнительную ценность. Он не лучше и не хуже тебя, просто другой. У вас разный набор навыков и умений».

Я убедил директора нанять этого специалиста, и через шесть месяцев бизнес пошел в гору: новый сотрудник увидел многое из того, на что мы не обращали внимания. Мы были выходцами из кадровой службы, и каждый раз, когда клиент говорил: «Я хочу больше вот этого...», мы инстинктивно с ним соглашались. А вот реакция нашего нового коллеги была другой: он внимательно

обдумывал пожелание клиента, а затем отвечал: *«Знаете, для этого необходимо обновить ПО»*. В конечном счете мы получали от клиента дополнительные 35 тысяч фунтов, из которых на отладку программы шло 500 фунтов. Неожиданно маржа прибыли резко подскочила, потому что мы заключали теперь более длительные контракты, не тратя дополнительных денег, а всего лишь более эффективно пользуясь имеющимися у нас технологиями. Но для того чтобы найти такое решение, нужны соответствующие знания. Разумеется, управляющий директор был в восторге. Этот пример доказывает, что не следует опасаться человека, который разбирается в чем-то лучше вас.

Бев Джеймс, соучредитель Entrepreneurs' Business Academy^[22], в обобщенном виде сформулировал, в чем польза приглашения специалиста, обладающего теми навыками и умениями, которых у вас нет: *«То, что вы умеете делать, не даст вам конкурентного преимущества, а вот то, чего вы делать сами не можете, обеспечивает преимущества вашим конкурентам»*. На этапе поиска инвестиций предприниматели часто полагают, что лучше все делать самим, потому что это, по их мнению, дешевле. Вот обычный ход рассуждений: *«Мне одному надо получить инвестиции в размере 50 тысяч фунтов, но если я найму четырех сотрудников, то мне, возможно, потребуется 200 тысяч фунтов»*. Однако эта логика ошибочна. В их ситуации на самом деле легче получить 200 тысяч фунтов: команда из четырех человек кажется инвестору гораздо менее рискованной, чем бизнес предпринимателя-одиночки, ведь в ней имеются все нужные компоненты.

Насколько быстрее будет раскручиваться бизнес команды из четырех человек, чем предпринимателя-одиночки, занимающегося всем и сразу (независимо от его навыков)? Вспомним хотя бы такие текущие, но требующие больших трудозатрат задачи, как отслеживание счетов и получение оплат по ним. Проработав несколько месяцев в одиночку, человек, с одной стороны, чувствует себя опустошенным, а с другой – одиноким. Я и сам прошел через

это, когда начал предпринимательскую деятельность в кабинете без окон, где никого, кроме меня, не было. Я на собственной шкуре испытал, каково это, – не самые приятные ощущения. А теперь представим, что собирается команда из четырех грамотных специалистов и совместно начинает дело. При таком подходе возникают атмосфера азарта и здоровая конкуренция. Дело движется гораздо быстрее. С инвестиционной точки зрения оно становится более привлекательным. Лично я считаю, что в этом случае мои 200 тысяч фунтов будут в большей безопасности, поскольку у меня есть «страховка». А при сотрудничестве с предпринимателем-одиночкой я свои 50 тысяч фунтов, скорее всего, потеряю.

В этом отношении я не отличаюсь от других инвесторов. Все они хотят надежности, прочного фундамента, а не, образно говоря, островка, который может размыться течением. Цель такова: не пытаться укрепить бизнес, в одиночку работая день и ночь, а более мудро подойти к этому вопросу.

Как-то ко мне в кабинет пришел человек и рассказал о своей идее: обслуживание офисных помещений. Когда он закончил презентацию, я сказал ему: «Дэвид, думаю, идея великолепна. Но кто будет заниматься ее продвижением, финансами и физическим предоставлением услуг? Хотя я считаю идею отличной, я не могу в данный момент вложить в нее свои средства, поскольку не думаю, что ее можно реализовать силами одного человека. Мне кажется, вам для надежности необходима команда как минимум из четырех сотрудников – в противном случае бизнес не будет выглядеть серьезно».

На это я услышал ответ: «Я ценю ваш совет, Джеймс, и обдумываю его». Он ушел, а через месяц позвонил мне и сказал: «Я долго размышлял над вашим советом и, честно говоря, пришел к выводу, что вы правы. Поэтому я нашел одного финансового директора компании, занимающейся обслуживанием офисов. Я встретился еще с одним человеком, который заинтересовался моим бизнесом и

готов стать исполнительным директором. К тому же я нашел директора по продажам, и он уже перешел к нам. Я собираюсь познакомить вас с членами моей команды». Он всех их привел на встречу, которая действительно произвела на меня впечатление. У него сложилась очень опытная команда со всеми нужными составляющими, что вызывало большое доверие. Когда он был один, его предложение не казалось жизнеспособным, а вот с командой из четырех человек он тут же перешел в категорию тех, кто способен обеспечить прибыль.

Выше я уже упоминал Алию – молодую женщину, которая обратилась ко мне с идеей создания консалтингового агентства по найму персонала для СМИ. Она знала, что ей важно убедить меня в своей способности собрать отличную команду, которая сможет реализовать ее задумки. Я не стал бы поддерживать ее проект, если бы она занималась им в одиночку. Не мудрствуя лукаво, она начала с внимательного изучения сектора своего будущего бизнеса, воспользовавшись доступными ей поисковыми системами и сетями вроде LinkedIn^[23], чтобы отыскать подходящих людей. Она нашла около сорока человек, чьи данные соответствовали тем критериям, которые она установила.

Алия обратилась к лучшим из этой группы, включая одного парня, который на своей предыдущей работе выставил счета клиентам на общую сумму в 500 тысяч фунтов. Предложив ему пакет акций и возможность стать партнером в своем бизнесе, Алия убедила этого специалиста присоединиться к ней с самого начала. После этого он порекомендовал еще одного сотрудника, показатели которого были примерно такими же. Результатом стало появление в команде третьего члена. Даже без инвестиций на этом этапе Алия смогла продемонстрировать, что она способна нанимать в свою команду серьезных профессионалов, которые в совокупности за предыдущий год выставили своим клиентам счета на сумму, превышающую миллион фунтов.

Великолепно, это было именно то, что я хотел от нее услышать. Такие действия убедили меня в ее способности понимать, что ей требуется, и находить тех, кто ей нужен. Это такой же серьезный плюс, как и уже полученный заказ. Благодаря своим шагам Алия существенно снизила уровень риска.

Основная наша цель на этом этапе – понять необходимость наличия команды и согласиться, что без нее не обойтись. Если вы знаете людей и можете привлечь их на ранних стадиях – это дополнительное преимущество, еще один механизм поддержки. Теперь вы объединяетесь и вместе разбираетесь в сущности предлагаемой идеи.

Управление людьми и таинственное искусство делегирования

Управление людьми относится к фундаментальным принципам бизнеса. Нельзя сказать, что большинству людей оно дано природой. Например, моя жена – художница. Она много времени в одиночку работает над своими произведениями и поэтому не очень интересуется вопросами менеджмента. Не уверен, что если бы вы поместили ее в среду, где ей неожиданно пришлось бы управлять двадцатью сотрудниками, то она смогла бы проявить свои лучшие качества, навыки и умения.

Как всегда, вам необходимо научиться выявлять и собственные навыки. Спросите себя: «Я менеджер? Это мое?» Если ответ будет отрицательным – найдите специалиста, умеющего хорошо управлять подчиненными. Это особенно важно, если вы работаете в сфере услуг, поскольку здесь нет материального продукта, а важнейший для успеха ресурс – люди.

Как владельцу бизнеса вам придется принимать окончательные решения, которые порой бывают жесткими и трудными. В вашем деле, как говорится, не на кого перекладывать ответственность. Этот бизнес – ваш. Далеко не все мы умеем принимать трудные решения. Поэтому люди часто стараются сделать так, чтобы все нужные решения в конечном счете принимал их босс, и на протяжении большей части своей карьеры все время пытаются «подстелить соломку» для страховки. И им это удается по одной простой причине: боссы это позволяют...

Я как-то проводил ежегодное совещание с менеджером в одной из моих компаний. «Джеймс, – сказала она, – я выбиваюсь из сил. Эти люди выводят меня из себя. Никто из них не может думать самостоятельно. Каждый день они стучатся ко мне в кабинет и

спрашивают: а как сделать вот это или какое решение принять вот в этой ситуации». Женщина была действительно взволнована.

Я выслушал ее, а затем спросил: «Когда у вас отпуск, Дэбби?» – «В следующем месяце». – «Сколько вы будете отсутствовать?» – «Три недели». – «Правильно ли я понял сейчас, что ваши подчиненные не могут принять решение даже о том, какие канцелярские скрепки им заказать? Могу ли я тогда задать вам вопрос? Когда вы придете сюда через три недели, после отпуска, как думаете, что вы тут увидите? Не думаете ли вы, что здесь все развалится? Неужели вы считаете, что никто не ответит на звонки, никто не получит зарплату и дело застопорится?»

Она ответила: «Думаю, что все будет нормально». – «Так почему же вы мне жалуетесь? Я могу сказать, в чем дело. Вы слишком доступны, и поэтому вашим подчиненным живется очень легко: они могут сами не принимать никаких решений. Такова человеческая природа: зачем им напрягаться, если вы готовы все делать за них? Поэтому “болевой порог” у них очень низкий. Зачем им брать на себя ответственность, если вы готовы принять ее на себя? Я скажу вам зачем. Затем, что, когда что-то пойдет не так, как надо, это будет ваша ошибка, а не их. Проблема в данном случае не в них, а в вас».

Поэтому, если вы позволяете человеку, который занимает более высокую позицию в иерархической структуре, снимать ответственность с ваших плеч, будьте готовы к тому, что, когда вы начнете свой бизнес, ваши сотрудники попытаются все решения взвалить на вас.

Многие предприниматели говорят, что не очень хорошо справляются с делегированием. Лично мне это отлично удается. Поэтому я всегда интересуюсь: «А что вы понимаете под делегированием?» – «О, это значит, что у тебя есть человек, который что-то делает вместо тебя». Если они и правда так думают, то неудивительно, что у них это получается из рук вон плохо. Большинство людей не справляются с этой задачей, потому что не уделяют должного внимания коммуникации. Чем четче

сформулированы инструкции, тем выше вероятность, что задание будет выполнено правильно. **Всякий раз, когда я сообщаю четко сформулированную инструкцию, как ни странно, все выполняется очень хорошо. Если же моя инструкция подготовлена кое-как, то и результат не сильно отличается от нее по качеству.**

Вот пример. Предположим, я хочу, чтобы вы вели дела одного из моих клиентов в те пару недель, пока я буду отсутствовать. Я могу вам сказать: «Пока меня не будет, займись моим клиентом». Каков будет результат? Скорее всего, ничего толкового не выйдет, и когда я вернусь, то столкнусь со множеством проблем, после чего сделаю неутешительный для себя вывод: «Я знал, что не очень хорошо справлюсь с делегированием». Но дело вовсе не в этом. Проблемы, вроде возникших в этом случае, появляются из-за недоговоренности. Поэтому давайте остановимся, вернемся к началу разговора и поясним, что означает «займись моим клиентом».

На этот раз, предположим, я говорю следующее: «Пока меня не будет, позвони Брайану. Он уже три года наш клиент. Обычно каждый месяц он покупает у нас 50 вот этих предметов. Он предпочитает голубой цвет. Его больше устраивает, чтобы ему звонили утром, потому что после обеда он играет в гольф. Когда позвонишь ему, обязательно спроси, как дела у Сьюзи, его жены, – ему это всегда приятно, потому и на наших с ним отношениях хорошо сказывается. Мы никогда не предлагаем Брайану обычную розничную цену и всегда даем дополнительную скидку в шесть процентов, поскольку он наш лояльный клиент...» Если я все это расскажу вам, вы сможете правильно управлять отношениями с Брайаном. Скорее всего, вы получите от этого клиента очередной необходимый мне заказ во время моего отсутствия.

Делегирование на самом деле означает выдачу распоряжений. Вам нужно хорошенько подумать и спросить себя, насколько четко они сформулированы. Если все понятно и вы ничего не упустили, то вероятность того, что ваши подчиненные смогут справиться с поставленной задачей, будет очень высока, и ваше делегирование

окажется успешным. Вы получаете ровно то, что вкладываете. Если вы ограничитесь расплывчатыми и очень краткими инструкциями, не ждите, что все будет выполнено идеально.

Позаботьтесь о главном – о себе

Когда вы думаете о людях, которые могли бы помочь вам при становлении новой компании, не забудьте выделить время на одного очень важного человека – самого себя. Именно вы создаете этот бизнес, поэтому спросите себя, насколько усердно вы готовы всем этим заниматься. Решительность, страсть, целеустремленность, высокий «болевой порог» бесценны и необходимы для успеха дела.

Успешность бизнеса, несомненно, зависит от того, насколько усердно и много вы им занимаетесь. Если вы только первый год в новом деле и решаете отправиться в отпуск на шесть недель – ничего страшного. Никто не скажет, что вам не следует этого делать. Но есть одно обстоятельство: шесть недель – это 12 % года, и вы лишаете свой бизнес 12 % своего вклада. Здесь, разумеется, приходится делать выбор. Если вы готовы принять последствия такого решения – отправляйтесь в отпуск. Если нет – оставайтесь работать.

Я думаю, большинство предпринимателей не рискнут этими 12 %. Лично я так не поступал, особенно в первые годы занятий бизнесом. Вы ведь хотите, чтобы у вашей идеи были самые высокие шансы на успех. Для меня это означает полную вовлеченность – на все 100 %, а не на 88 %.

Ведь отдохнуть все равно можно. Например, в государственные праздники или на Рождество и Пасху, когда большинство компаний и организаций не работают. Расслабьтесь и подзарядите свои батарейки.

Даже небольшой отдых от трудов праведных позволит вам взглянуть на свой бизнес другими глазами. Лично у меня во время отпуска не всегда рождаются новые идеи, зато появляется время для всестороннего обдумывания происходящего. Если вы занимаетесь бизнесом, у вас просто нет времени, чтобы все должным образом осмыслить. Большинство моих коллег встают рано утром и ложатся

поздно вечером, а в течение всего дня даже при наличии команды все равно принимают участие в обсуждении финансов, анализируют показатели продаж, ведут переговоры с поставщиками и решают множество самых разных задач. Может быть, вам даже самому придется отвечать по телефону, заказывать канцелярские товары или продавать свой товар клиентам. Вам придется напряженно трудиться в течение 12 часов в день (а то и больше).

Работать в таких условиях очень непросто. Когда вы наемный работник, то выполняете лишь конкретную функцию. Будучи предпринимателем, вы пытаетесь охватить десяток разных задач, и поэтому у вас на самом деле нет свободного времени. Двенадцать часов уходит на работу. Вечером вы приходите домой, чтобы побыть с семьей, потому что хотите выделить как можно больше времени на общение с близкими вам людьми. По выходным вы водите своих детишек на футбол, отвозите их к родственникам или друзьям, где они остаются ночевать, бегаєте по делам, а в воскресенье идете на ланч к своим родителям.

Поэтому, даже когда у вас появляется возможность в выходные отдохнуть, вы подсознательно ощущаете, что у вас остается множество неотвеченных вопросов и нерешенных проблем.

Вы всесторонне их обдумываете, но не хотите принимать решения, потому что вопросов слишком много: они накопились из-за огромного числа повседневных дел и необходимости решить частные задачи в установленные сроки. И вы откладываете рассмотрение сложных вопросов «на потом».

Поэтому нередко на пляже, вместо того чтобы загорать или читать книгу, я беру лист бумаги и обдумываю важные вопросы: следует ли мне открыть дополнительные офисы, нужно ли взять на работу нового руководителя, полезно ли будет расширить какое-то направление, имеет ли смысл выпускать конкретный продукт и так далее. Вот еще один пример задачи, требующей решения. Ваш ассортимент состоит из пятнадцати продуктов, и три из них не продаются. Что следует сделать с этой троицей?

В какой-то момент я понял, что этот «отдых» мне необходим, чтобы принимать более продуманные решения. Поэтому каждый месяц я отхожу от дел по крайней мере на два или три дня. Я понимаю ценность этого времени, и для меня лучший способ решить проблему – оказаться на солнышке или возле теплой воды, где можно спокойно пораскинуть мозгами.

Я хочу, чтобы все запутанные вопросы поднялись из глубин моего сознания и переместились в ту часть мозга, которая занимается анализом, потому что в этот момент я в отличной форме, готов принять самые жесткие решения и дать глубинное обоснование своим действиям. **Я даю себе установку: это решение настолько важное, что я должен принять его здесь и сейчас.** А для этого мне нужно быть в подходящем месте и всесторонне обдумать интересующий меня вопрос. Поэтому я переношу принятие таких решений на то время, когда не привязан к своему рабочему столу.

Принцип таков: нужно выйти из привычной среды, так как повседневная атмосфера не дает вам возможности все правильно осмыслить. Вас слишком часто и много отвлекают. Слишком многое требует вашего внимания. Можно сказать, вы находитесь в толпе, жаждущей с вами пообщаться. А вот когда вы покидаете эту среду, ваш мозг начинает функционировать иначе. Вы как предприниматель должны понимать, что смена обстановки вам просто необходима. Я советую каждый месяц выделять на это один день. Это может быть рыбалка или получасовая пробежка в выходные, два часа в поезде или наблюдение за своими детьми, играющими в песочнице. Само занятие в данном случае несущественно. Главное другое: если вы не осмыслите важные решения, то их качество будет плачевным. Вы часто принимаете их на бегу, а потом удивляетесь низким результатам. Причина не в том, что вы не можете отыскать хорошие решения, а в том, что вы их должным образом не обдумали.

Успокойтесь и соберитесь

Когда большинство компаний (независимо от общей направленности бизнеса) только начинает работу, в них все вертится вокруг основателя. В этом случае предприниматель – главная спица в колесе. И поэтому, если он не «подгонит» свой стиль, свой подход, свою индивидуальность и свою позицию к людям, которые его окружают, дело нормально не пойдет. Затем начинают активно действовать другие компоненты: бренд, название, офис, окружение, персонал. Но в самом начале единственным движущим фактором выступает только предприниматель – вы. И все остальное определяется *вами*.

Для успеха вам необходимо достичь баланса между осторожностью и риском. Конечно, в любом бизнесе вначале нужно очень вдумчиво подойти к затратам: карманы у вас не бездонные, вы не можете извлекать из них деньги в любом необходимом количестве, и поэтому следует внимательно отслеживать все расходы. Однако при всей важности финансов основа основ бизнеса – ваши навыки взаимодействия и умение создавать хорошие отношения с партнерами, персоналом, клиентами и другими людьми, с которыми вы сотрудничаете.

Многие предполагают, что для достижения успеха в бизнесе требуется «мужская» модель, а убытки не имеют большого значения. Лично я в такую модель не верю. Мой отец был убежден, что в этом случае выигрыш (пусть он и греет душу) непременно оборачивается потерями для других. «Не выжимай лимон до последней капли», – часто говорил он мне.

Я не думаю, что необходимо быть жестким, агрессивным или отчужденным. Многих удивляет моя мягкая манера общения: они считают, что предприниматель должен быть жестким. Я с этим не согласен. Думаю, можно быть справедливым человеком и при этом добиваться успеха.

Возможно, лучшее решение – просто быть самим собой. На передаче «Логово драконов» я тот же человек, что и за пределами студии. Когда я начал участвовать в этом шоу, я решил себя не менять. Я мог бы легко изобразить жесткого и агрессивного типа в разговоре с приходящими на передачу предпринимателями и легко загнать в тупик своими вопросами. Кажется, чего бы проще? Но я не пошел по этому пути, потому что понимал, что я не актер и не хочу быть кем-то другим. Я вполне доволен собой. Установка «быть собой» помогает мне добиваться большего успеха, чем попытки «играть» в кого-то.

Увлечшись собственной бизнес-идеей, очень легко впасть в эйфорию. Это понятно: бизнес – одна сильная эмоция, сопровождающая вас на всем пути следования. Но если вы собираетесь добиться успеха, то сильнее всего вам надо контролировать себя на начальных этапах. Если вы слишком эмоциональны, то никогда не станете хорошим переговорщиком, поскольку человек, с которым вы обсуждаете условия соглашения, сможет читать вас как открытую книгу.

Старайтесь вести себя спокойно и собранно, добейтесь разумного баланса.

Многих удивляет мое умение держать себя в руках и не выходить из себя. По словам моей жены, это самая раздражающая моя черта. Я никогда не поддаюсь на провокации. Иногда, когда я не реагирую на неприятности, она хочет меня расшевелить и говорит: «Ради бога, Джеймс, да рассердись же ты». Однако моя типичная реакция другая: насколько плохо все может закончиться? **Что бы ни случилось, о чем бы ни шла речь, задайте себе вопрос: «Насколько плохо все может закончиться?» Оказывается, в большинстве ситуаций можно найти решение.**

Вспомните, из-за чего вы выходили из себя дома или на работе. Будучи мальчишкой, я как-то случайно разбил чашку, из-за чего отец пришел в ярость. Что в этом хорошего? Если моя дочь уронит бокал и он разобьется вдребезги, я и бровью не поведу. Даже если он

стоит недешево – разве это серьезная проблема? Предположим, она пришла домой поздно ночью. Все нормально, она в безопасности, что плохого? Я проводил переговоры по сделке, но мне не удалось добиться той маржи, на которую я надеялся. Однако я все равно заработал деньги – что же плохого? Один из моих сотрудников уволился. Но ведь незаменимых нет, так что страшного в этом?

Мысли вслух

Вы ожидаете отправления в аэропорту Хитроу. Вы собираетесь на крупное совещание, которое состоится на Дальнем Востоке. Находясь в зале ожидания, вы вдруг слышите, что ваш рейс отменяется. Все вокруг тут же начинают демонстрировать самую широкую гамму чувств, доминируют гнев, раздражение и паника. Люди впадают в мрачное настроение: почему полет задерживается, почему это случилось со мной? Я же предпочитаю реагировать иначе. Я знаю, что сделанного не воротишь, и поэтому звоню, скажем, в American Express и говорю: «Здравствуйте. Я нахожусь в аэропорту Хитроу. Я должен был отправиться в Гонконг рейсом, вылетающим в 7:10. Но его отменили. Можете ли вы быстро посмотреть и сообщить, когда я могу отправиться ближайшим удобным для меня самолетом в эту страну?» Обычно я слышу что-то вроде: «Знаете, полет туда запланирован через 45 минут, но другой авиалинией, и вам придется сделать пересадку во Франкфурте». – «Отлично, зарезервируйте мне место на этот рейс, я заплачу по карте, и выдайте положенную компенсацию за отмену полета». Теперь я могу расслабиться и спокойно готовиться к встрече, не уподобляясь очень раздраженным пассажирам, которые собрались около информационной стойки. Я не собираюсь выходить из себя из-за таких пустяков.

Какое-то время в Alexander Mann все шло хорошо, но затем наступила рецессия, и неожиданно наши расходы резко повысились. Мы активно пытались сократить издержки, однако нам не удавалось сделать это быстро. Мы оказались на краю пропасти; и в довершение всего чек на 65 тысяч фунтов, который мы ожидали получить от одного нашего крупного клиента, не пришел вовремя.

Мой финансовый директор был в панике. Наши кабинеты находились рядом, и я лично был свидетелем того, что в тот раз он действительно потерял голову: он кричал и бормотал что-то нечленораздельное. Я пошел посмотреть, что происходит, и он проревел мне в гневе: «Через три дня нам нужно платить зарплату, но сейчас ничего в кассе нет. Что мне делать?»

Даже я, услышав эти слова, завелся, но ничего вслух не сказал. Хотя сердце мое забилося чаще, я постарался как можно спокойнее произнести: «Хорошо, покажите мне банковские счета, список наших нынешних должников. По каким другим счетам мы должны получить деньги?» В ответ я услышал: «Да, есть должники, но там настолько маленькие суммы, что их не хватит на всех. Нам необходимо 65 тысяч фунтов или по крайней мере бóльшая часть этой суммы». Проблема возникла из-за того, что один из руководителей нашего основного клиента ушел в отпуск.

Я спросил: «Вы переговорили с банком?» – «Да, но банк не продлевает нам овердрафт, потому что наши доходы в последние месяцы стабильно снижаются». – «Есть ли еще какой-то способ найти нужные нам деньги?» – «Думаю, нет». Ситуация действительно была невеселой.

Я пошел к себе в кабинет и закрыл двери. В течение часа я изучал список дебиторов, счетов и думал: *«Где-то должен быть ответ. Ведь я же не могу не заплатить людям зарплату? Это было бы равносильно самоубийству»*. Я позвонил клиенту, который задолжал нам 65 тысяч фунтов. На мой вопрос о платеже мне сообщили: «Распоряжение о переводе денег еще не подписано. У нас очень строгие правила, и мы не можем заплатить по счетам, пока на них

не стоит подписать финансового директора. К сожалению, его сейчас нет, а только он может подписать документы». Я попытался объяснить им, в какое тяжелое положение они нас ставят: мы не банк, где денег полно. «Не могли бы вы заплатить по этому счету хотя бы частично?» Они сказали, что перезвонят.

Но никакого звонка от них не последовало. Поэтому на следующий день я снова стал убеждать их перевести деньги, но так и не смог добиться, чтобы они немедленно заплатили нам хотя бы часть. Я позвонил в банк, но и там не смог договориться о кредите.

После этого я переговорил с большинством наших небольших дебиторов, и мы собрали около 18 тысяч фунтов, но нам нужно было еще приблизительно 30 тысяч. Теперь я мог закрыть треть платежной ведомости, но возник вопрос: кому заплатить в первую очередь?

Я решил заплатить прежде всего рядовым сотрудникам, поскольку считал, что человек, зарабатывающий порядка 15 или 20 тысяч фунтов в год, скорее всего, полностью зависим от этих денег. После этого я сообщил высшему руководству плохую новость. Удивительно, как люди реагируют на правду. Мне не потребовалось углубляться в детали. Я всего лишь довел до них истинное положение наших дел. «У нас есть клиент, который должен был заплатить нам, но этого не произошло. Вот их счет, а вот проблема: финансовый директор отправился на отдых, не подписав документ, и он вернется в следующую среду. Я лично переговорил с их главным исполнительным директором и не сомневаюсь, что они заплатят; у меня нет сомнений, что мы получим этот чек в следующую среду. Но получается, что я не смогу вам заплатить в эту пятницу. Однако даю вам слово, что лично буду в офисе этого клиента в 8 часов утра в среду и останусь там до тех пор, пока не получу подписанный чек. Прошу меня поддержать». К моему удивлению, я услышал: «Все нормально, Джеймс».

В среду утром финансовый директор был шокирован, когда увидел меня в их офисе. Я был первым, кто с ним встретился после его возвращения из отпуска. Я объяснил ему, что случилось.

Директор долго извинялся, провел меня к себе в кабинет, подписал распоряжение о платеже и выписал чек. Я тут же обналичил его в банке, и в пятницу утром мы заплатили руководству.

Разумеется, все висело на волоске, но, если бы я запаниковал, повел себя неправильно и не воспользовался принципом «Насколько плохо все может кончиться?», которым стараюсь всегда руководствоваться, мой бизнес, вполне вероятно, оказался бы в гораздо более плачевной ситуации.

Мораль этой истории проста: вам как предпринимателю очень важно оставаться спокойным, поскольку в бизнесе и без того много источников стресса. Все время возникают самые разные трудные задачи. В этом деле, гарантирую вам, каждый день вы будете сталкиваться с серьезными проблемами.

Как лидеру и основному звену в вашем бизнесе, вам необходимо усвоить следующее важное правило: любой человек, работающий с вами и на вас, хочет видеть в вас пример лидерства и силы.

Работоспособность бизнеса определяют навыки и качества людей, выбранных вами в состав команды. Отвечая на поставленный в этой главе вопрос, разберитесь в собственных сильных и слабых сторонах и привлечите людей с навыками и умениями, которые повысят шансы на успех и помогут вашему бизнесу динамично стартовать; продумайте, как лучше управлять ими, и убедитесь, что вы всеми силами способствуете процветанию бизнеса и собственному благополучию.

Будьте спокойным и целеустремленным, работайте с окружающими, рассказывайте им о возникающих сложностях и находите решения. Ищите возможности, а не инфаркт.

Чем дальше вы продвигаетесь по выбранному пути, тем более критично к себе надо относиться. Наступает время, когда вам нужно окончательно убедиться в том, что вы не упустили из виду ничего, что может помешать вашей идее воплотиться в жизнь. Если вы отыскиали такой сбой, устраните его и добейтесь, чтобы все работало как надо.

День 6

Что я упустил из виду?

В прошедшие пять дней я всеми силами убеждал вас, что нужно отслеживать, на каком этапе вы находитесь, и определять, есть ли у вас правильное решение, позволяющее перейти на новый уровень.

Сегодня вам нужно повысить планку. Даже если вы уверены, что поставили в своей анкете все нужные галочки; даже если у вас на самом деле есть хорошая и нужная клиентам бизнес-идея – настолько хорошая, что вы можете получить заказ; даже если калькуляция подтверждает, что все работает нормально, и даже если есть команда, способная все сделать как надо, нужно еще раз все тщательно проверить. Давайте сегодня этим и займемся: вернемся назад и еще раз все со всех сторон рассмотрим.

Мы должны убедиться, что не совершили какой-то фатальной ошибки. Можете ли вы выявить какой-то элемент, который случайно упустили из виду, хотя он все время находился прямо перед глазами? На этом этапе пути вы уже готовы взаимодействовать с потенциальными инвесторами, но любой серьезный специалист всегда захочет проверить состояние компании, в которую он собирается вложить свои деньги, и поэтому внимательно изучит ваши идею, предложение и бизнес-план.

Здесь таится одна опасность. Сила вашего желания запустить бизнес, та страсть, которая ведет вас вперед, при всей ее неоспоримой пользе имеет один недостаток: избирательную слепоту, стремление игнорировать или преуменьшать все, что угрожает вашему проекту. Это свойственно каждому из нас.

Не бойтесь находить слабости

Один из самых важных принципов моей философии бизнеса таков: не нужно бояться найти что-то неправильное в своей идее. Такое знание делает вас сильнее, предоставляет возможность своевременно исправить ошибку, внести правки в модель и повысить ее экономическую привлекательность.

За годы работы я не раз убеждался в этом на собственном, порой болезненном опыте, но теперь не боюсь совершить ошибку. Подсознательно никто из нас не хочет допустить промах, но я не считаю ошибки концом света. Однако многие люди впадают в панику, если что-то идет не так.

В 2006 году я купил у Deloitte сеть кафе Benjy, которая специализировалась на сэндвичах. На тот момент дела шли плохо. Признáюсь: эту покупку, как стало понятно позже, я совершил слишком быстро. В понедельник по телефону я узнал о возможности заключить сделку, во вторник встретился с руководством, в среду переговорил с администраторами, в четверг – с банком, а в пятницу сделал предложение. Я полагал, что достаточно знаю бизнес, чтобы добиться успеха в любом секторе, но очень скоро понял, что ошибся. Принимая решение, мне следовало бы руководствоваться обычными принципами и провести тщательную оценку. Через шесть месяцев я сдался. Тем не менее я рад, что получил полезный опыт: на примере коллапса Benjy я научился большему, чем во многих других сферах.

Проблема здесь в том, что страх неудачи останавливает людей и мешает им принимать даже очевидные меры по устранению «слабых мест». В результате все становится еще хуже. Все застопоривается, поскольку предприниматели не движутся вперед; а вперед они не идут, потому что боятся ухудшения ситуации. Однако по здравом размышлении вы поймете, что **всегда узнаете больше благодаря своим ошибкам, чем своим успехам**. Вы считаете успехи естественными, а вот свои анализируете и пытаетесь

выяснить, что было сделано не так, и поэтому в результате неизбежно узнаете что-то полезное и в конце концов становитесь более сильной и совершенной личностью.

Этот страх усиливается, когда вы планируете бизнес или когда ваш план приближается к воплощению в жизнь. Казалось бы, все идет как по маслу. Вы вот-вот встретитесь с инвесторами, надеетесь, что они предоставят необходимые средства. Ваш новый бизнес почти стал реальностью. Но чем ближе к открытию, тем больше вас пугает перспектива неудачи на последнем этапе.

Давление мыслей о возможной неудаче необходимо преодолеть. Критично подойдите к своим решениям и смело рассмотрите собственные идеи. Никто не планирует краха заранее, однако если вы не попытаетесь создать бизнес, то никогда не узнаете результата. Если вы учитываете риски и уверены, что знаете, как решать проблемы, – не бойтесь и двигайтесь вперед.

Не стоит рассчитывать, что все будет легко. Архитектор, юрист, врач или бухгалтер тратят годы, чтобы получить знания и квалификацию, благодаря чему зарабатывают в год порой более 100 тысяч фунтов. Доход предпринимателя может быть еще выше, поэтому те усилия, которые вы вкладываете в свое дело, должны быть соразмерны результату.

Мысли вслух

Когда я смотрю соревнования по снукеру^[24], я восхищаюсь ловкостью игрока, точно отправляющего шар в выбранную лузу из трудной позиции, особенно если результат всего матча зависит от того, насколько успешно он воспользуется одним-единственным шансом.

Он не может в этот момент выбрать безопасную стратегию, иначе, скорее всего, соперник получит возможность решить партию в свою пользу. Это огромный риск. Но игрок знает, что

если он не рискнет, то утратит имеющийся шанс. Если он уложит шар в лузу, то выиграет. Если нет – матч закончится для него проигрышем. Вот такой расклад. Поэтому он выбирает риск, а я с восхищением слежу за его игрой. Если он промахивается, гарантирую, что на следующий день он будет тренировать тот же удар сотню раз, пока не научится выполнять его. Ведь именно из-за этой промашки он потерпел поражение в матче и решил, что такого больше никогда не случится. Может быть, в следующий раз этот удар он нанесет в финале первенства мира, где победит благодаря своему мастерству. Поэтому учитеесь на ошибках и неудачах, ведь благодаря им вы становитесь сильнее и вскоре, вполне вероятно, отыщете вариант, который приведет вас к намеченной цели.

Я знаю, что все сказанное может показаться вам лишь теоретическими рассуждениями. Но они проверены на моем личном опыте. В доказательство я приведу пример из жизни собственной семьи.

История Ханы

Недавно ко мне пришла моя дочь Хана со своей бизнес-идеей. Она интересуется вопросами благотворительности и, изучив положение дел в этой области, поняла, что большинство благотворительных организаций создается людьми, которых действительно беспокоит какая-то проблема, будь то жестокое обращение с детьми, бедность, СПИД в Африке или аутизм. Однако создание благотворительной организации по сути не отличается от учреждения любой другой структуры (как коммерческой, так и некоммерческой), потому что общие принципы функционирования одинаковы. У нее тоже есть свои «клиенты», которым она должна предоставлять услуги. Единственная разница в том, что получаемая прибыль возвращается в организацию, а не распределяется по акционерам или другим причастным к делу, как в коммерческих структурах.

Неважно, что я собираюсь делать: строить деревню в Пакистане или бороться против жестокого обращения с детьми. В любом случае мне надо зарегистрировать компанию, привлечь внимание людей к своей деятельности, нанять персонал и платить сотрудникам заработную плату. Персонал должен оказывать определенные услуги, а это требует затрат. Мне придется искать средства и привлекать капитал. Я должен буду выступать с презентациями в организациях и перед состоятельными людьми. Как и в любом другом бизнесе, здесь есть дебет и кредит. Если у меня окажется недостаточно поступлений и слишком много трат, я в конце концов разорюсь.

К сожалению, люди, создающие благотворительные организации и управляющие ими, часто не воспринимают их как бизнес. У них просто мозги по-другому устроены или иное видение мира. Более того, отношение к благотворительности как к бизнесу им не нравится.

Изучив ситуацию, Хана предложила: «Папа, почему бы нам не создать бизнес, который поможет благотворительным организациям повысить эффективность?»

В Великобритании действует около 100 тысяч благотворительных организаций. У нашей семьи есть фонд, цель которого – помогать людям, не способным помочь себе. И если мы поможем повысить эффективность благотворительных организаций, то косвенно окажем услугу тысячам нуждающихся людей. Идея дочери мне понравилась: она в полной мере соответствовала моим убеждениям.

Как я уже сказал, Хана провела исследование сектора и выяснила, как мы могли бы измерять эффективность благотворительных организаций, разбираться в их услугах и определять затраты. Она также изучила другие компании, помогающие благотворительным организациям, рассмотрела разные варианты предоставления услуг и выставления счетов – как по подписке, так и в виде разовых консультаций.

Чтобы разобраться в этом более глубоко, мы решили найти человека, хорошо знающего эту сферу деятельности изнутри, и за 350 фунтов разместили объявление в онлайн-службе поиска кандидатов. В конце концов мы нашли специалиста с магистерским дипломом Лондонской школы экономики, со специализацией в области гуманитарных наук и отличным опытом работы в интересующем нас секторе. Мы пригласили эту женщину на должность консультанта. Я сказал ей: «Ваша цель – рассказать нам, почему, по вашему мнению, наша идея *не работает*», – и выделил ей три месяца. Однако уже через восемь недель нам стало ясно, что в нашей концепции есть ошибка. Затем мы обнаружили слабое звено: благотворительные организации просто не согласны с тем, что у них есть проблемы. Я присутствовал на презентациях десятков таких организаций и общался с потенциальными клиентами, чтобы получить отзывы, и все они говорили: «Идея на самом деле хороша, но она не для нас, потому что у нас все отлично». А как только мы

упоминали слово «бизнес», они вообще отключались. Мы просто не могли изменить их мировоззрение.

Хана показала результаты итогового анализа. Она была явно расстроена, потому что до этого испытывала энтузиазм по поводу своей новой идеи и очень усердно над ней работала. Когда она пояснила мне, что означают результаты ее исследования, то удивилась, увидев ухмылку на моем лице. Я был очень доволен. Она сказала: «Отец, я обескуражена. Я ведь сказала тебе: я упорно трудилась два месяца и выяснила в итоге, что моя идея не сработает. Я думала, ты будешь озадачен и разочаруешься во мне». На это я сообщил ей, что испытываю прямо противоположные эмоции: «Я безумно рад! Прделанное тобой исследование – это фантастика. Благодаря ему я только что сэкономил месяц времени и оплату гонорара консультанта, да вдобавок, скорее всего, около 500 тысяч фунтов инвестиций в бизнес, услуги которого, как ты выяснила бы через девять месяцев, никому не нужны. Поэтому на самом деле мы с тобой в выигрыше». Во время своего исследования Хана узнала, что правительство продвигает концепцию социального предпринимательства, для чего создало фонд, распределяющий 600 миллионов фунтов среди социальных предпринимателей и компаний, помогающих им. Она рассказала мне, что знает множество людей с идеями социального предпринимательского бизнеса. Проблема в том, что они творческие и прогрессивно мыслящие люди, но не представляют себе, как самореализоваться и превратить свои задумки в бизнес-предложение, с которым можно было бы отправиться в государственное учреждение и получить средства. С другой стороны, институциональные фонды, имеющие достаточно много средств, по своей природе довольно безлики, и поэтому к ним редко обращаются те, кому они могли бы помочь. У них денег куры не клюют, но они не знают, где найти людей с отличными идеями. А у нас есть люди с великолепными предложениями, не имеющие возможности довести их до ума.

Теперь Хана захотела создать бизнес, позволяющий объединить эти две составляющие: использовать навыки работы в сфере прямого частного инвестирования, полученные в Hamilton Bradshaw, для помощи социальным предпринимателям, провести их через лабиринты системы, чтобы они смогли выступить в соответствующем фонде с безупречной презентацией, а также свести их с нужными государственными институтами.

Я подумал: *«А что. Идея хорошая»*. Хотя, слушая ее, пытался отыскать возможные недостатки. Но не смог. Появилась новая бизнес-возможность. **Очевидный минус – бизнес-идея, которая не работала, – превратился в плюс: в полной мере работоспособное предложение.** В ходе этого разговора у Ханы кардинально изменилась настройка: в самом начале она была полностью разочарована, а в конце обрела мощный стимул.

Досконально разберитесь во всех аспектах продаж

С какими проблемами вы можете столкнуться на завершающем этапе? Лично я, когда мне становится ясно, что бизнес-идея вполне приемлема для углубленного анализа, часто сталкиваюсь с тем, что предлагающий ее предприниматель не продумал должным образом механизм вывода своего товара или услуги на рынок.

У вас может быть лучшая идея в мире: все люди на своих местах, цифры сходятся, вы получаете выгоду и знаете, что ваша идея экономически прибыльна – все расчеты показывают, что она сработает. Но если вам не удастся вывести ее на рынок, ничего не выйдет.

Если кто-то расхваливает мне свою идею, я сначала подвергаю ее пятиминутному тесту. Если после этого она мне кажется разумной и интересной, я спрашиваю собеседника: «Где вы собираетесь этим заниматься? Сколько это будет стоить?» Еще за пять минут я могу выяснить остальные интересующие меня подробности. Такая оперативность объясняется тем, что я сосредоточиваюсь только на главном: на данный момент другие детали меня не интересуют. Следующий вопрос будет такой: «Как вы собираетесь выводить ее на рынок?» Если предприниматель не сможет ответить на него, я критично отнесусь к его задумке. **Великих идей тысячи, но, если маркетинговый план слабый, вам придется бороться за выживание.**

Я нередко слышу довольно расплывчатое объяснение: «Я планирую привлечь компанию, предоставляющую PR-услуги... Я найму специалиста по продажам». Это, мягко говоря, неоптимальный вариант. Пока вы все не проработаете сами, я в дело не войду. Мне необходима конкретика: «Я обсудил это на сайте» или «Я протестировал это в социальных медиа. Поискал в Интернете и понял, что вряд ли кто-то еще этим занимается. Я просчитал, во

сколько мне обойдется маркетинг; определил плату за клик. Мне сказали, что если я обеспечу определенное число заходов на сайт, то окажусь в выигрыше».

Есть и другой вариант: претендент переговорил с дистрибьютором, который сообщил, что, если тот сможет поставить ему свой продукт по определенной цене, сделка состоится. Мне нужно выяснить, в какой мере мой собеседник во всем разобрался. Я хочу знать, что он осознаёт стоящие перед ним вызовы.

Затраты на вывод товаров и услуг на рынок часто настолько велики, что не позволят вам заработать какие-то деньги. В бизнесе один из самых важных вопросов формулируется так: **сколько фактически стоит завоевание клиента?** Если расходы неподъемны и бизнес становится убыточным, говорить о его жизнеспособности не приходится.

Разумеется, это дополнительные затраты времени, о чем мы уже говорили. Однако при составлении бизнес-плана или проведении расчетов эту составляющую часто из виду упускают.

Я это выясню, как только копну чуть глубже. Я знаю, что 90 процентов людей даже не думали о таких расходах, и для меня этот факт препятствует заключению соглашения. Но я все равно пытаюсь поддержать претендента и прошу его сообщить мне, насколько всесторонне и глубоко он все исследовал: «Все это звучит интересно, но расскажите более подробно. Поясните мне все с точки зрения продаж».

«Ну, – обычно говорит мне собеседник, – я использую массовую рассылку рекламных материалов потенциальным клиентам, отправляю им информацию о нашем продукте, а затем буду ждать их звонков и договариваться о встречах». – «Вы думаете, вам удастся продать свой товар уже при первой встрече?» – «Вероятно, нет». – «Полагаете ли вы, что нужно будет встретиться еще раз?» – «Скорее всего, на второй встрече я получу заказ, а окончательный договор мы подпишем при третьей встрече».

Получается, что продажа включает три этапа. Обычно это занимает шесть – восемь недель. Неожиданно на первый план в вашем бизнесе выходят сроки: если вам нужно шесть недель, чтобы получить маржу прибыли, равную, скажем, 100 фунтам, то этой суммы окажется недостаточно, чтобы обеспечить эффективность. Это фундаментальный аспект, убедительно объясняющий, почему я хочу, чтобы вы разобрались в нем досконально.

Отыщите золотую жилу

Позвольте мне еще раз на конкретном примере показать, почему эта тема так важна.

Все приведенные выше рекомендации я выполнил – как в прямом, так и в переносном смысле, – когда вкладывал деньги в Goldgenie: компанию, которая украшает iPhone, iPod и iPad золотыми пластинами. Благодаря этому устройства становятся эксклюзивными, отражают индивидуальные предпочтения своих владельцев. С этой идеей я впервые познакомился на шоу «Логово драконов».

Я поехал на встречу с основателем компании Лабаном Румом, который предлагает эту услугу на рынке уже около десяти лет. Я попросил его объяснить все аспекты их продаж. Вот что он рассказал: «Я использую сеть контактов. Звоню кому-нибудь и говорю что-то вроде: “Привет, Роб, как дела? Я украшаю сотовые телефоны золотыми пластинами”. На это Роб мне отвечает: “О, отлично, сколько это стоит?” Я называю ему цену – 80 фунтов. “Звучит заманчиво, – слышу я от Роба, – я не прочь заиметь такой эксклюзив”. Через какое-то время мы с Робом встречаемся, и уже через 20 минут он получает украшенный телефон».

«Отлично, Лабан, – ответил я. – Итак, вы берете за свою услугу 80 фунтов. Сколько времени, как правило, занимает весь процесс? Ведь нужно найти клиента, позвонить, договориться о встрече, поехать к нему. На это в любом случае потребуется не меньше часа (и не важно, поедете ли вы на поезде, на метро или на машине – не забудьте, что еще придется искать место для парковки). Затем вы идете на встречу с клиентом и осматриваете его телефон, что займет еще сорок минут: вряд ли вы ограничитесь лишь фразой “Привет, как дела?”. Вы обязательно немного поболтаете. Сорок минут минимум. После этого вы поставите пластинку на его телефон. И потребуются еще час на обратную дорогу.

Если округлить затраты вашего времени, то потребуется три часа. Вы назначили цену для клиента 80 фунтов, то есть получаете около 25 фунтов в час. Сколько часов в неделю вы будете работать? Предположим, сорок. Сорок часов в неделю по 25 фунтов за час, и что на выходе? Тысяча фунтов за неделю. Хорошо. Допустим, вы будете работать каждый день, увеличите рабочую неделю до 50 часов и выйдете на уровень 1250 фунтов. Какую часть этих денег надо потратить на материалы? Сколько после этого у вас останется? Вот какова фактически ваша бизнес-модель. Мелковато для бизнеса».

Проблема, с моей точки зрения, заключалась в следующем. Встреча с Лабаном в лондонском районе Энфилд помогла мне понять: если его дело не приносит приличной прибыли ему самому, то вряд ли я могу рассчитывать на большúю выгоду. Я думал: *«Раз уж я приехал сюда, мне необходимо найти ответ, потому что в противном случае поездка теряет смысл»*. К счастью, в этом заключается моя работа, и потому, вместо того чтобы отправиться в обратный путь ни с чем, я занялся анализом механизма его продаж.

«Во-первых, – начал я, – мы не можем вести бизнес, который требует от вас посещения клиентов. Этот вариант не сработает. Единственный вариант, оправдывающий затраты, – онлайн-рынок. Кто-то должен увидеть вашу рекламу и подумать: *“А действительно, мне и в голову не приходило украсить мой телефон золотой пластинкой”*. Тогда он разместит заказ в Сети, упакует свой телефон и отправит его по почте вам, а потом получит его точно так же обратно.

В этом случае шансы на то, что ваш бизнес будет нормально работать, существенно возрастут. Тогда вы сможете нанять молодого сотрудника и научить его ставить на устройства золотые пластинки. Возьмите его на работу сначала на три дня в неделю и установите оплату, равную, скажем, 50 фунтам в день. Есть еще один вопрос к вам, Лабан. Сколько пластин за рабочий день сможет установить сотрудник?» Вот что я от него услышал: «Если бы я сидел в

мастерской и мне не надо было ездить к клиентам, я мог бы поставить 30 штук за день». – «Отлично, это уже лучше. Тридцать раз по 80 фунтов в день – это гораздо больше денег. Вы даже можете платить своему работнику больше, скажем, 100 фунтов в день. И даже если учесть почтовые и остальные расходы, затраты составят не больше 200 фунтов в день, но теперь за сутки вы будете зарабатывать почти 2500 фунтов и поэтому сможете себе это позволить. За день вы будете получать больше, чем сейчас получаете за неделю».

Не забывайте, что Лабан занимался этим уже десять лет. Но **за все это время он никогда не посмотрел на свою бизнес-модель с этой точки зрения**. Он не изучил расходы на предоставление услуг клиенту. Если подходить к бизнесу рационально, все сказанное кажется совершенно очевидным, но на протяжении десяти лет он даже не рассматривал варианты.

В истории Лабана и Goldgenie есть еще один важный момент: разобравшись в аспектах продаж, я смог понять, на сколько можно увеличить масштабы его дела. Для реального успеха в бизнесе необходима возможность роста. Очень наглядный пример – ямайский музыкант, телеведущий, писатель и успешный предприниматель Леви Ротс и его соус Reggae Reggae. На протяжении многих лет Леви продавал свой соус на карнавале, который каждый год в последние выходные августа проводится в Ноттинг-Хилле^[25], и каждый раз зарабатывал там несколько тысяч фунтов. Это был его бизнес. Затем он пришел на шоу «Логово драконов» и попал в яблочко: он получил возможность взаимодействовать с британской сетью супермаркетов Sainsbury. Теперь объем продаж его продукции достиг одного миллиона бутылок в год. Его проблема заключалась в том, что он не решался сделать шаг назад и посмотреть, как можно подняться на следующий уровень.

Досконально разберитесь в своем бизнесе

В прошлом году мне совершенно неожиданно позвонил парень по имени Энтони и поделился со мной своей бизнес-идеей: «Здравствуй, Джеймс. Я знаю, что вас называют Господин Наём. Я хотел бы получить от вас поддержку. Я сейчас создаю собственный рекрутинговый бизнес». – «Отлично. Расскажите мне о себе». Оказалось, что ему хорошо за тридцать, он работает в рекрутинговом бизнесе около десяти лет, имеет хороший опыт и здраво судит о происходящем. Его ответы произвели на меня благоприятное впечатление, и я решил, что имеет смысл продолжить общение с ним. Поэтому я попросил его прийти в офис и рассказать мне более подробно о своем бизнесе и о том, каким он его видит.

Когда он появился, я спросил его: «Каким сектором рекрутинговой отрасли вы собираетесь заняться, Энтони?» На это я услышал: «Юридическим. Юристы зарабатывают хорошие деньги. Их гонорары составляют более 100 тысяч фунтов в год. Мы могли бы установить размер гонорара, равный 25 процентам зарплаты найденного нами специалиста за первый год, и тогда в среднем доход от найма одного кандидата составил бы от 25 до 40 тысяч фунтов». Мне это показалось заманчивым. Я постоянно пользуюсь услугами юристов; они обходятся недешево. Поэтому его предложение меня действительно заинтересовало.

Я позвонил одному из моих финансистов и попросил его провести оценку потока наличных средств для такого вида бизнеса. Он присоединился к нам и задал тот же вопрос, который интересовал и меня, когда я обсуждал с Лабаном его Goldgenie. «Расскажите нам о своем бизнесе. Через какое время вы сможете начать оказывать услуги?»

«Ну, – ответил Энтони, – после того как я создам компанию, у меня уйдет 3 месяца на раскрутку». – «Отлично. Но вот какой еще вопрос. Есть ли в условиях вашего договора с той компанией, где вы

работаете сейчас, обязательство воздерживаться от взаимодействий с ее клиентами, и если да, то в течение какого времени после ухода оно действует?» – «Да, такой пункт есть, и этот период составляет шесть месяцев».

Тут настало время вмешаться мне: «Другими словами, вы не можете обращаться к уже знакомым специалистам на протяжении шести месяцев? Из этого следует, что мне надо будет вас финансировать в течение полугода, прежде чем вы займетесь заключением сделок с клиентами». Я уже начал сомневаться. «Таким образом, вы начнете взаимодействовать со мной в январе, а потом будете приблизительно шесть месяцев заниматься лишь обзвоном людей, которых *вы не знаете*. Но здесь добиться результата гораздо труднее, чем при общении с клиентами компании, где вы работали».

После этого наш специалист по финансам попросил Энтони описать его цикл продаж. «Я собираюсь позвонить потенциальным клиентам и планирую отыскать первого подходящего кандидата тому, кто заинтересуется в моих услугах, за два месяца. Разумеется, чтобы разрекламировать себя и найти такого специалиста, потребуется время. Я отыщу его, проведу с ним работу, организую первое интервью, второе интервью. Надо учесть еще один момент: с кандидатами на должность юриста всегда хотят встретиться большинство партнеров (это ведь не специалист в области PR), но я надеюсь довести первый заказ до логического завершения за четыре месяца».

«Итак, вам потребуется два месяца, чтобы выйти на первого клиента, и еще четыре месяца, чтобы получить заказ. Предположим, ваш клиент примет вашего кандидата. Сколько времени этому специалисту придется отработать на прежнем месте до того, как он сможет уволиться?» – «Если он специалист высокого уровня, то этот период составляет как минимум три месяца, а в среднем – шесть».

Я продолжил рассуждать. «Итак, предположим, юрист принял ваше предложение. Он уведомил своего работодателя о своем уходе через, скажем, четыре месяца. Что получается: два месяца, плюс

четыре месяца, плюс еще четыре месяца, если все пойдет хорошо. Через десять месяцев ваш кандидат готов приступить к работе. В тот момент, когда он приступает к работе, выставляете счет клиенту. Обычно юридическая компания платит за услуги через тридцать – шестьдесят дней». Другими словами, выставление счета не равносильно получению наличных. Это совершенно разные вещи. **Чтобы умело составлять финансовые планы, надо хорошо разбираться в деталях потоков денежных средств в вашем бизнесе. Но большинство людей определяют все «на глазок».**

Я сказал Энтони: «А теперь расскажите, сколько средств вам потребуется? О какой сумме вы думали, когда отправлялись на эту встречу? Хочу вас предупредить: мой опыт свидетельствует, что на самом деле вам потребуется в пять раз больше. Пока же я исхожу из допущения, что у вас нет наличных на целый год работы, и поэтому в течение всего этого времени мне придется вас финансировать, чтобы вы могли оплачивать накладные расходы, содержать офис и осуществлять все остальные виды работ.

Может быть, вам удастся заключить несколько сделок после “холодных” обзвонов. Или – что также вполне вероятно – вы найдете юриста, который в настоящее время сидит без работы и которому не нужно уведомлять нынешнего работодателя о предстоящем уходе. Но подобные допущения относятся к числу рискованных: а если такого не случится? Мой совет таков: если вы найдете клиента и юриста на раннем этапе, считайте это удачей. Но я не думаю, что бизнес должен строиться на таком шатком основании. Это слишком рискованно».

Конечно, моя уверенность в Энтони полностью испарилась. Когда он ушел, я подумал: *«Он просто не связал все части друг с другом. Он не продумал вопрос времени. Он по-настоящему не знает сущность своего бизнеса. Полагаю, он не готов еще им заниматься. Сотрудничество с ним оказалось бы для меня слишком рискованным».* Поэтому я, естественно, не оказал этому человеку никакой поддержки.

Мне как потенциальному инвестору нужно видеть, что человек на самом деле понимает цикл своих продаж и знает все финансовые тонкости. Иначе у меня не будет уверенности в целесообразности моего взаимодействия с ним. Если вы не проанализируете эти составляющие, не ждите от меня поддержки. Однако подавляющее большинство предпринимателей таким анализом не занимается. Вот почему огромная часть новых бизнес-идей никогда не воплощается в жизнь. Более того, они никогда даже не добираются до линии старта.

Тестируйте, тестируйте и еще раз тестируйте

В любой бизнес-ситуации я всегда сначала ставлю для себя общую цель: я должен ее протестировать, причем настолько глубоко, чтобы досконально выяснить, нет ли какой-то причины, по которой идея *не будет* работать. Когда я занимаюсь тестированием, я не просто принимаю результаты, а критически их осмысливаю. Скажем, я узнаю, что вот этот компонент не работает. Тогда я задаю следующий вопрос: что можно сделать, чтобы все исправить?

Мое отношение ко всему этому такое: всякий раз, когда я тестирую какой-то элемент бизнеса, я сравниваю его с идеалом. Как предприниматель при решении задачи вы не можете быть на сто процентов уверены в результате. Это ведь *бизнес*, а здесь возможно все.

Если я хочу протестировать цикл продаж, я привлекаю лучших продавцов – тех, кто зарабатывает этим на жизнь. Этим людей по большому счету не интересуют вопросы стратегии, маркетинга или финансов. Они не отвлекаются на благоустройство территории возле офиса, не рассчитывают размер НДС и не занимаются оплатой счетов за телефон.

Человек, которого я выбираю (назовем его Крейгом), не изобретатель и не бухгалтер. Он занимается другим делом: убедительно расхваливает потенциальным покупателям продаваемый продукт. Он лишь общается по телефону и старается реализовать товары или услуги. Ему нравится заключать сделки. Именно результат мотивирует его больше всего и определяет содержание каждого дня его трудовой жизни. Он в этом профи. Поэтому, если я захочу прояснить интересующий меня вопрос, связанный с продажами, я обращусь к Крейгу, получу от него обоснованный ответ и узнаю, будет ли эффективным цикл продаж в моем случае или нет. Если после первых трех месяцев продажи данного товара, в течение которых он пообщался с сотней людей,

заказы не получены, я приду к очевидному выводу: *это не работает*. И отнесусь к результату серьезно, поскольку этим делом занимался специалист.

Все сказанное можно рассмотреть и в другой перспективе. Скажем, мы начали с метода А, предусматривающего «выход в народ» и непосредственное общение с потенциальными клиентами. Отлично. Но Крейг за три месяца сумел получить только два надежных заказа. Просто не верится: я был убежден, что наша формула гарантирует успех. Может быть, это просто неподходящий вариант привлечения клиентов.

Полученный результат действительно означает, что выбранная нами методика не работает. Но из этого не следует, что продукт плох и его никто не купит. Это лишь свидетельствует о том, что прямые продажи себя в данном случае не оправдывают. Но ведь этот метод не единственный. Может быть, прибегнуть к вирусному маркетингу? А если воспользоваться Twitter? А как насчет возможностей Facebook? Можно также заплатить поисковику, чтобы он сообщал вам о каждом человеке, который набирает в строке поиска название вашего товара (шторы на роликах, острого соуса или установки золотых пластин на телефоны...).

Ни один метод не следует считать идеальным. Пока вы все не проверили, решение принимать не стоит. А вот когда вы заявляете: «Мы попробовали социальные СМИ, прямые почтовые рассылки и телемагазин», можно говорить уже более определенно. «Крейг занимался прямыми продажами, но этот способ не сработал». Если я опробовал все вышеперечисленные подходы, но никто у нас ничего не купил, вывод предельно ясен: нашим продуктом никто не заинтересовался. На рынке он не нужен. Но это не страшно, ведь пока мы на начальном этапе.

Но я на этом не останавливаюсь и спрашиваю: «Почему это не сработало? Каковы три ключевых составляющих, о которых говорили все потребители?» Ответы, допустим, таковы: «Долго доставляют», «Вес великоват», «Снизьте цену». Если я захочу снизить

продажную цену, то на сколько? Вот что по этому поводу думает Крейг: «Полагаю, если она не опустится примерно на 20 процентов, люди будут считать этот товар слишком дорогим». – «А какое время доставки будет приемлемым?» – «Две-три недели, а не шесть или восемь». После уточнения я могу сказать Крейгу: «Вернитесь к десяти самым многообещающим клиентам, с которыми вы встречались, и спросите у них: если вес снизится на 30 процентов, время доставки сократится до трех недель, а цена будет меньше на 20 процентов, сколько такого товара они купят?»

И только если на этих встречах он по-прежнему не получит никаких заказов, я полностью откажусь от идеи. Поскольку даже теперь, когда я готов сделать все, о чем попросили клиенты, она все равно не работает.

Но, вполне вероятно, Крейг вернется и заявит: «Один парень сказал, что возьмет тысячу штук, если мы выполним все обещания». Теперь у меня появляется стимул уделить этому проекту больше времени. Я могу вернуться к производителю с уточненными целевыми характеристиками: «Что нужно, чтобы сделать этот товар намного легче? Можно ли использовать другой материал? Если он будет легче, можно ли снизить цену? Что я могу сделать, чтобы время доставки заказа сократилось?» В ответ я услышу: «Вам придется хранить запасы у себя». Что ж, я не против, если знаю, что получу заказ в нужное время.

Но даже это еще не означает, что я уже согласился войти в дело. **Я протестирую идею настолько глубоко, насколько возможно, чтобы убедиться, что в конце концов проект не потерпит крах. Причем в ходе тестирований я всегда учитываю возможность провала.**

Используйте этот день, чтобы проанализировать все слабые и узкие места. Тщательно продумайте весь цикл продаж. Убедитесь, что вы изучили каждый аспект вашего бизнеса и что у вас есть вся доступная информация об уникальных характеристиках бизнес-модели в том секторе, в котором вы действуете.

Продолжайте задавать вопросы, подвергать сомнению все допущения, искать побочные эффекты. Если вы обнаружите узкое место, то с удивлением выясните, что решение совсем близко – достаточно лишь задать нужные вопросы.

Одна из моих задач как инвестора – анализ риска. Если я собираюсь расстаться с моими деньгами, то, как и любой другой человек, хочу получить максимальную доходность при минимальном риске. Поэтому чем выше риск, тем менее привлекательна для меня сделка.

День 7

Правильно ли я вложил свои средства?

Цель моей книги такова: предоставить вам возможность через 7 дней начать собственный бизнес. Мы подошли к следующему рубежу – седьмому дню. Чем вы располагаете на этот момент? У вас есть жизнеспособная, надежная, реалистичная и, главное, экономически выгодная бизнес-идея. С таким багажом вы уже можете встретиться с потенциальными инвесторами и провести для них презентацию.

Инвесторы всегда готовы идти на риск, если он оправдан. Они просчитают вероятность потери своих денег и вероятность их возврата, а затем введут двойной или тройной коэффициент – для пущей надежности.

Риск – это часть жизни предпринимателя. Но речь не о пари или азартной игре. В бизнесе бесшабашность неуместна, риски нужно минимизировать.

Поэтому, когда вы начнете общаться с инвесторами, посмотрите на свою ситуацию их глазами и проникните в суть их мышления. Они хотят понять риск, который вы просите их взять на себя, и оценить его в количественных показателях. И тогда они смогут принять взвешенное решение.

А нужны ли мне инвестиции?

Если у вас есть деньги, полученные в качестве компенсации при увольнении с предыдущей работы или в наследство от родственника, вы можете решить, что способны сами профинансировать свой бизнес. Вполне приемлемый вариант. Но вспомните, с чего я начал эту книгу. Я обратил ваше внимание на одну серьезную опасность: вы можете очень быстро истратить все свои средства, но к тому времени, когда они испарятся, не получить никакой отдачи. **Действительно ли вы хотите рискнуть вашими пенсионными накоплениями или другими сбережениями, чтобы воплотить в жизнь дорогую вашему сердцу бизнес-идею – настолько дорогую, что вы не сможете принять взвешенного решения о ее финансировании?**

У привлечения средств «со стороны» есть еще одно особое преимущество: процесс подготовки инвестиционных документов побуждает вас заниматься всеми аспектами, важными для этого шага. Вы пропускаете всю информацию через различные фильтры и дополнительно все изучаете, а также учитываете опыт ведения аналогичного бизнеса третьими лицами, с которыми вы сталкиваетесь и которые, как бы им ни нравилась ваша идея, никогда не проникнутся к ней той же страстью, что и вы.

Итак, вы получили первый заказ (а то и не один) или к вам пришел первый крупный клиент, и поэтому вам теперь инвестиции не нужны. Если вы получили заказ, даже банк теперь отнесется к вам более внимательно и будет готов предоставить вам деньги. Не исключайте этот вариант.

Если вы собираетесь обратиться за средствами в банк, не забывайте, что его политика определяется тем, как вы собираетесь вернуть кредит, финансировать погашение, какое обеспечение вы можете предоставить и насколько рискованный вы клиент.

Посмотрите на свое предложение в другой перспективе, чужими глазами. Разберите все аспекты, *прежде чем* выдвинуть свои аргументы. Они просто не выдадут вам кредит, если у них не будет никаких гарантий. Что вы можете предложить им в качестве страховки? Будет ли это чье-то личное поручительство, какая-то ваша собственность или актив, которые вы можете заложить? Если вы готовы на такой шаг, то должны сразу же об этом сообщить, поскольку в этом случае вы будете более интересны банку. Давайте снова вернемся к уже рассмотренному примеру. Если вы придете в банк и сообщите, что магазины игрушек Toys'R'Us или Argos уже разместили у вас гарантированный заказ, то вот что я вам скажу: банк совершенно иначе отнесется к вам.

Очевидно, если вы можете получить деньги в банке, вам следует их обязательно взять, тогда не придется отказываться ни от какой своей собственности или делиться долей своего бизнеса с кем бы то ни было. Если вам удалось получить надежный заказ – отправляйтесь сначала в банк: вы заплатите только за кредит и сохраните сто процентов своего бизнеса. Никаких минусов здесь нет, но только до тех пор, пока вы исправно платите по счетам. В противном случае, если банк – ваш единственный источник денег, он может, порой совершенно неожиданно для вас, попросить немедленно их вернуть.

Если вы обращаетесь к кому-то другому за деньгами, которые нужны вам для начала реализации вашей бизнес-идеи, вам придется расстаться с частью своего капитала. Конечно, иногда стоит на это пойти, потому что в обмен вы получите не только деньги, которые позволят вам запустить свой бизнес, но и соратника. А это, как только вы действительно начнете свое дело, заставит вас более серьезно и ответственно подходить ко всем принимаемым решениям. Когда вы придете к профессиональному инвестору, вы, помимо денег, получите доступ к его опыту, сети контактов, производственной базе и испытанным приемам.

Повторюсь: если у вас уже будет гарантированный заказ, ваше общение с потенциальным инвестором станет более плодотворным. Если же вы придете к нему «с пустыми руками», вам придется, скорее всего, расстаться с гораздо большей долей своего бизнеса. При таком варианте вы в конце концов можете отдать около 50 % дела. Если же у вас есть гарантированный заказ, вам придется расстаться, может быть, лишь с 20 %, что совершенно понятно: вам теперь деньги инвестора нужны не так остро. Сам факт его наличия может стать очень весомым аргументом в общении с инвесторами: они с гораздо бóльшим доверием отнесутся к вам, ведь вы представляете для них меньший риск. Вы доказали, что ваше новое и интересное предложение – не пустое обещание.

Подготовьтесь к презентации

На протяжении всей моей карьеры предпринимателя и венчурного капиталиста я очень часто сталкиваюсь с вопросом привлечения финансирования. Здесь уместно использовать одну из моих мантр, к которой я прибегаю при рассмотрении практически любого аспекта бизнеса. Она звучит очень просто: готовься, готовься, готовься. Подготовка – очень важная составляющая в любом деле: при собеседовании, встрече с клиентом, с которым вы уже давно взаимодействуете, или презентации бизнес-идеи.

Плохо подготовленная презентация вряд ли поможет вам получить деньги. Тем не менее на удивление много людей должным образом не готовятся к этому важному шагу. Это приводит не только к тому, что во время встречи они выглядят неубедительно. Что еще важнее – весь их план ставится под сомнение: видно, что они не знают даже основ.

Даже если человек не разработал бизнес-план, я все равно могу понять сущность его идеи за 30 минут, от силы за час. Не во всех деталях, конечно, но мне и *не нужны* пока все подробности. Расскажите мне главное, суть. «Отлично, я понял вашу мысль, – отвечаю я, а затем, чтобы немного развлечься, достаю лист бумаги и говорю моему собеседнику: – Вы утверждаете, что собираетесь нанять Дебору. Напишите, что она будет делать с первого по четвертый месяц?» Он ответит – и у меня уже появятся конкретные цифры. «Хорошо. Если принять во внимание реалии этого бизнеса и вашу конкретную бизнес-модель, как вы думаете, во сколько вам обойдется аренда?» И хотя этот человек не принес готовый бизнес-план, как ни странно, когда я задаю такие вопросы, вероятность того, что он знает ответ, составляет 90 процентов. Как правило, мои собеседники работают в этом секторе или уже потратили несколько месяцев на то, чтобы выяснить затраты, связанные с отдельными составляющими.

Вот как я отношусь к такому плану в целом. Не слишком закливайте на нем. Вполне достаточно, если он будет рабочим, но при этом простым. Подготовьте его на одной стороне листа А4 карандашом. Это поможет вам. Когда вы проснетесь наутро и подумаете: «А как насчет лицензии *Microsoft?*» или «Я ведь не включил затраты на услуги веб-сервера», вы сможете снова взять лист и добавить еще одну колонку.

Разумеется, на этом этапе не нужно излишне усердствовать и добиваться учета даже микроскопических затрат. Не стоит каждый раз уточнять: «Джеймс, я забыл учесть, что мы собираемся дать Деборе мобильный телефон». Во сколько обойдется вам мобильный телефон? В 30 фунтов в месяц? **Если ваш бизнес зависит от 30 фунтов в месяц, поверьте мне: он нежизнеспособен.** Конечно, все эти расходы желательно учесть. Но не от них по большому счету зависит конечный результат.

Почему бы нам не рассмотреть ваше предложение в совсем иной перспективе? В большинстве семей или домохозяйств за финансы отвечает женщина. Есть единственный или совместный источник дохода и разные расходы. Если вы спланируете семейный бюджет в виде электронной таблицы, то там будет отражен ежемесячный доход, обеспечиваемый поступающими средствами, а также затраты: еженедельные покупки в супермаркете, приобретение школьной формы для детей, одежда, отпуск и множество других статей расходов.

Тот же принцип работает и в бизнесе. Обычно, по моим наблюдениям, женщины разбираются в бизнес-планах быстрее, чем мужчины, потому что привыкли заниматься этим в семье. В жизни тоже часто возникают непредвиденные расходы: вдруг ни с того ни с сего сломалась стиральная машина – поэтому требуется внести коррективы в бюджет, ведь починка домашней техники в вашей таблице никак не была отражена. Принципы одинаковы.

Поэтому давайте исходить из допущения, что вы знаете свои цифры. А если они вам известны, почему бы не сопоставить их друг

с другом? Бухгалтер не знает, каковы будут ваши издержки или какую арендную плату вы собираетесь вносить, какими будут ваши расходы на телефон или на заработную плату персоналу. Все эти данные ему должны предоставить вы. Он внесет цифры в электронную таблицу и на выходе получит нужный ответ. В Интернете есть сотни сайтов, где можно прочесть рекомендации о том, как составить бизнес-план. И если что-то в этой области вам пока незнакомо, обязательно разберитесь, потому что этот бизнес – ваше детище. Вам необходимо считать его своей собственностью. Если вы не знаете, каковы расходы, значит вы не готовы начать бизнес. Если вы не проработали вопрос, связанный с поступлением доходов, вы еще не готовы. Если вы во всем этом не разобрались, бухгалтер тут ни при чем.

Мысли вслух

Давайте разрушим один миф, гласящий, что для составления бюджета вам необходимо поработать с бухгалтером. Не обязательно. Инвестор не собирается изучать распечатки всех результатов, полученных при помощи компьютерной программы. Знакомые мне инвесторы никогда не скажут: «Мне нужно изучить сорок страниц этих таблиц». Как и я, они могут очень быстро увидеть маржу прибыли, изучив всего одну страничку с основными показателями. Если вы умеете пользоваться калькулятором, то сможете оценить доли прибыли и затрат. Бухгалтерам свойственно излишне все усложнять. Не забывайте, что мы здесь говорим о компаниях, которые только начинают свою работу. Мы не обсуждаем сейчас деятельность IBM. Мы не анализируем политику обесценивания активов или амортизацию. Бухгалтер никогда не сообщит вам, какой доход вы сможете получить. Да и как он может это оценить? Он сам попросит вас предоставить ему нужную информацию.

На этом этапе вы можете проделать всю работу самостоятельно. Если вы попросите юриста или бухгалтера зарегистрировать на ваше имя компанию с ограниченной ответственностью, это обойдется вам приблизительно в 200 фунтов. Алия, молодая женщина, которая создавала свою рекрутинговую компанию со специализацией в медийной сфере, выяснила, что она может все это сделать сама при помощи онлайн-рекомендаций и затратить на это всего десятую часть тех средств, которые потребовали бы с нее профессионалы. Вместо того чтобы заплатить юристам около тысячи фунтов, Алия проявила инициативу, нашла образцы требующихся ей для регистрации документов, загрузила их в компьютер и провела анализ. Ведь большинство формальных и правовых документов – стандартные тексты, в которые нужно лишь добавить ваши конкретные данные. Это хороший пример того, как можно отклониться от привычного пути и использовать нестандартный подход.

Когда вы приходите ко мне, я прежде всего хочу понять, что вы разобрались в основных затратах, понимаете, как работают ваш бизнес и отраслевой сектор, и учли все «узкие места»: приняли во внимание отпуска, сезонные колебания, скидки, запасы и устаревание продукции.

Сосредоточьтесь на главном. Сколько денег вы просите и на что собираетесь их потратить? Какова стоимостная база вашего бизнеса в том виде, в каком вы его сейчас представляете: сколько вам, скорее всего, придется тратить на него каждый месяц? После того как вы проанализируете свою стоимостную базу за 12 месяцев, вы сможете получить обобщенные цифры, показывающие максимальное значение ваших потребностей в деньгах. Это минимально необходимая сумма, или то количество, которое вам потребуется, чтобы покрывать убытки в период становления бизнеса.

Вы бы очень удивились, если бы узнали, как мало людей, приходящих ко мне, обладают такой информацией. Вы уже сейчас

знаете больше, чем большинство других начинающих предпринимателей. Ваши затраты уже довольно прозрачны и понятны, а доходы достаточно точно отражают реальное положение дел. Инвесторам нравятся надежные факты. Не пытайтесь спрятаться за техническими терминами или планами будущего роста, которые могут не реализоваться. Вы разработаете документ, который тщательно продуман, профессионален и демонстрирует ваше понимание каждой составляющей и вашу способность составить и выполнить план. Будет гораздо лучше, если вы все это сделаете сами, а не поручите какому-то специалисту. Тогда вы сможете досконально во всем разобраться и контролировать выполнение плана.

Сколько денег мне на самом деле необходимо?

Часто сталкиваюсь с тем, что люди, только начинающие заниматься бизнесом, не знают, сколько средств им потребуется. А ведь это очень важная информация, поэтому определение этой величины – ключевой этап, на котором вам необходимо во всем досконально разобраться.

Первый вопрос формулируется так: как вы определяете свои потребности в средствах? Люди обычно выбирают один из двух крайних вариантов. Они либо внимательно разбираются в каждой детали, на что тратят месяцы и кучу денег (в результате на свет появляется проработанное предложение), либо вообще ничего не делают. Но проще ограничиться пояснительной запиской на шести страницах, которую можно подготовить очень быстро. Если в этом документе, например, говорится, что вам необходимо полмиллиона фунтов, то, скорее всего, ничего у вас не выйдет. Затем можно потратить еще три месяца на более подробный анализ, скорректировать данные в электронных таблицах и в конце концов уточнить первоначальную оценку: теперь она составит 586 или 483 тысячи фунтов. Однако это никак не повлияет на сам факт получения (или неполучения) инвестиций.

Вам необходим обоснованный точный диапазон, позволяющий понять, работоспособен ли ваш бизнес или нет. Если я считаю, что идея отличная, то соглашусь и на 483, и на 500, и на 586 тысяч фунтов. **Вам нужно отразить в своем плане основную суть, а мне как инвестору не обязательно знать о канцелярских скрепках.**

Для оценки большинства издержек вы можете воспользоваться Интернетом: отыщите сайты, где можно узнать размеры платежей за аренду офисов или изучить обзоры заработной платы. Такая информация даст вам хорошее представление о расходах на наем четырех сотрудников и обеспечение их рабочими местами. В Интернете есть все, что необходимо для приблизительной оценки

всех возможных затрат: вы получите реалистичную общую цифру расходов на этапе запуска своего бизнеса. После этого мы можем спросить вас, какова цель вашего бизнеса, чем вы будете заниматься, сколько собираетесь зарабатывать. И тогда вы покажете, что ваше оценочное ценообразование имеет под собой реальную основу.

Очень важен первый год. Если принять все ваши финансовые усилия за трехлетний период за 100 %, то на первый год придется 80 %, на второй и на третий – по 10 %. Если в первый год вы успешно отработали в реальных условиях, то потом надо будет добавить лишь 10 %. Большинство бизнес-моделей позволяет выйти на уровень безубыточности к концу первого года. Если кто-то мне говорит: «Я буду нести убытки в первые три года», я не стану, скорее всего, инвестировать в такой бизнес: риск слишком велик. В большинстве предложений, с которыми я знакоюсь, пик расходов приходится на первый год, а на второй обычно появляются доходы, покрывающие собственные издержки. Это не означает, что к тому времени вы вернете все инвестиции. Однако, потратив деньги, вы создадите инфраструктуру и бизнес, способный к 13-му месяцу приносить доход, достаточный для обеспечения вашей стоимостной базы. А если вы не выйдете на такой уровень, то столкнетесь с серьезными проблемами.

Базовое правило здесь следующее: если вы составляете план и он показывает, что вы несете убытки в первые три года, сойдите с поезда. Возможно, это будет болезненным решением, ведь вы уже продвинулись так далеко. Но этот поезд не довезет вас до места назначения: есть все основания считать, что вы не сможете отыскать деньги для такого бизнеса.

Как вести себя

Будьте уверены в себе и убедительны. Я считаю презентацию эффективной, если она показывает инвестиционную возможность в контексте всего того пути, который мы обсуждаем в этой книге. Например, вы можете сфокусироваться на проблеме, с которой столкнулись впервые, и объяснить, почему и как пришли к разработке идеи, позволяющей ее решить. Если я смогу примерить проблему на себя и сделать вывод, что она серьезна и действительно требует внимания, то я с гораздо большей вероятностью захочу инвестировать в ваш проект.

Второй важный момент – общение с каждым ключевым членом команды во время презентации. Если вы работаете с теми, кто положительно воспринимает ваше видение бизнеса, то сможете выступить более уверенно. Если в вашей команде есть сильный финансист, обязательно используйте подготовленные им данные. А еще лучше, если в вашей презентации будут участвовать двое или трое, даже четверо человек. Ничего плохого в этом нет. Во время презентации вы должны «продать» своих сотрудников инвестору, поскольку очень важно доверие к команде. **Я считаю, что на 90 процентов решение об инвестировании определяется командой, а не идеей.**

При правильной подготовке к презентации и умелой поддержке со стороны команды вы сможете дать разумные, реалистичные, взвешенные и обоснованные ответы на все вопросы, которые я задам вам, когда буду пытаться серьезно разобраться в вашей модели и понять ее суть. Если я смотрю на ваш бизнес-план и говорю: «Это смешно», вы можете возразить: «Вовсе нет, Джеймс. Я уже получил первый заказ, и оказалось, что наша прибыль даже выше заложенной в плане». При этих словах у любого инвестора возникнет чувство легкости и комфорта: представленный ему документ оказывается уже работающим на практике.

Здесь следует упомянуть еще один важный момент. Как и при подготовке к собеседованию с потенциальным работодателем, вам следует провести исследование инвесторов, с которыми собираетесь встретиться. Выясните о них все, что можно найти в Интернете, изучите всю доступную информацию в прессе, интервью, где они описывали свою философию бизнеса. Узнайте, в какие компании они уже вкладывали средства. Вам абсолютно необходимо разобраться в их опыте и мотивах. Это поможет вам скорректировать содержание презентации и добавить больше конкретики.

Следующая рекомендация кажется очевидной, и тем не менее: вам нужно отрепетировать выступление. Я видел множество попыток рассказать о своем предложении, в ходе которых мне быстро становилось понятно, что говорящий *даже* не подготовил свою речь. Такие люди судорожно перекладывают листки бумаги, сбиваются с мысли, слишком сильно полагаются на возможности PowerPoint или просто механически и даже монотонно читают вслух текст со слайдов, который я уже прочел и понял.

Полагаю, ваша основная презентация не должна продолжаться более трех минут, и в ней необходимо изложить основные достоинства вашей идеи. Именно они станут тем «крючком», на который вы подцепите инвесторов. А вот раскрывать каждую деталь вам вовсе не нужно.

Не объясняйте подробно каждый факт, цифру или сложную составляющую вашего бизнес-плана. Этот документ, как бы хорош он ни был, как бы профессионально вы его ни подготовили, сам по себе ничего не решает. Потенциальные инвесторы смогут изучить все в деталях после того, как вы закончите свое выступление. **Ваш главный козырь при презентации – умение общаться, заражать других своей страстью, решимостью и демонстрировать свою способность выполнить план.**

Я хочу, чтобы люди со мной общались. Смотрели мне в глаза. Объясняли свою мотивацию, помогли мне понять, почему они

собираются пойти на жертвы.

Дайте инвесторам возможность задать каверзные вопросы. Более того, умело стимулируйте их. Это позволит вам лучше разобраться в том, что их интересует и в чем они хотят убедиться. Если они говорят: «Это интересно, а теперь расскажите мне о марже», вы можете ответить прямо и конкретно. Как раз в этот момент уместно обратиться к вашим графикам или диаграммам и назвать конкретные цифры.

Активно взаимодействуйте с аудиторией. Давайте реалистичные ответы на вопросы присутствующих. Если они хотят, чтобы вы сообщили, каковы слабые места вашего предложения, повышающие риск, а вы бодро заявите, что их нет, вам вряд ли поверят. Более того, вас могут посчитать недалеким или в лучшем случае плохо информированным человеком. Вряд ли стоит говорить, что вы покинете помещение, не получив никаких обещаний об инвестициях.

И последнее замечание по поводу презентации: постарайтесь донести до инвесторов, что важнейшая составляющая описываемого вами бизнеса – *вы сами*. Объясните, какую коммерческую ценность лично вы вносите в предложение: собственную сеть контактов, свое понимание и опыт работы в секторе, имеющиеся навыки в достижении поставленных целей и даже превышении планки. Продемонстрируйте и подчеркните собственную ценность для бизнеса. Ведь если этим делом сможет заниматься любой, то заинтересовать инвестора будет гораздо сложнее.

На какой капитал мне следует ориентироваться?

Когда вы только начинаете бизнес, вы фактически владеете ста процентами пустоты; **эти сто процентов ничего не стоят. Не лучше ли владеть меньшим процентом того, что работает и имеет реальную ценность?**

Многие предприниматели очень много внимания уделяют вопросам распределения капитала. На шоу «Логово драконов», когда дело доходит до вопроса о предоставлении средств, нередко бывает так, что участник, вначале предложивший 20 процентов своего бизнеса в обмен на определенные инвестиции, вынужден этот вариант пересматривать. На передаче он видит, что никто из «драконов» не собирается (ничего удивительного) соглашаться с первоначальными условиями и предоставить ему все то, что он хочет получить. Если в презентации участвуют несколько человек, они обычно идут в задние ряды, садятся рядом и шепотом обсуждают происходящее, очевидно, взвешивая все «за» и «против» разных вариантов. Подозреваю, правда, что они на самом деле не очень хорошо понимают, какова реальная ценность всех этих процентных долей. Затем они возвращаются и пытаются договориться с «драконами», хотя лишь в очень редких случаях могут точно рассчитать реальную стоимость своего предложения. Поэтому торг чаще всего обращается показухой: они пытаются выглядеть крутыми бизнесменами, а не начинающими предпринимателями.

На практике все обычно происходит так. Очень редко участник отказывается от окончательного предложения «драконов», потому что очень хочет начать или активизировать свой бизнес и зачастую понимает (хотя иногда точно сформулировать не может), что участие в этом шоу – улица с двусторонним движением. С одной стороны, у

него появляется возможность «засветиться» на общенациональном канале: его увидит больш́ая аудитория и ему представится шанс пообщаться с группой лучших британских инвесторов; а с другой – ему придется расстаться с какой-то долей его бизнеса: за преимущества надо платить.

В дальнейшем, когда компания уже выйдет на старт, из-за передачи части собственности могут возникнуть гораздо более серьезные ситуации: необходимость считаться с другими, распределение акций, принятие решений, контроль работы совета директоров. Но когда в вашем распоряжении практически ничего нет, передача части капитала – по большому счету не очень значимый шаг: фактически вы расстаетесь с «воздухом».

Многие даже не представляют себе, насколько мало собственников компаний понимают ценность своего капитала. Я имею в виду, что до продажи компании ваша доля в бизнесе на самом деле ничего не стоит – но как много собственников доходит до этапа продажи? Да, ожидания у вас могут быть высокие, но в жизнь они воплощаются редко – в лучшем случае в десяти процентах случаев. В других девяноста процентах акционеры никогда не увидят чека. Сотни тысяч компаний терпят крах, так ничего и не заработав.

Если у вас в бизнесе есть доля, то имеется два канала поступления доходов. Один – поток дивидендов, второй – рост цены на акции. Но какой процент частных компаний выплачивает дивиденды? Он невелик. Некрупные организации обычно вкладывают бо́льшую часть своих наличных снова в бизнес. Когда вам приходится делиться частью капитала, у вас, естественно, возникает желание не допускать разводнения, и поэтому вы хотите отдать как можно меньше.

Такая же буря бушует у вас в душе и тогда, когда вы предлагаете доли бизнеса ключевым членам своей команды. Тут выбор невелик: вы либо сохраняете 100 % капитала и нанимаете обычных сотрудников, работающих за стандартную зарплату, что совершенно

нормально; либо оставляете у себя 60 % капитала и нанимаете четверых профессионалов высокого уровня, каждому из которых отдаете 10 %. Какой вариант лучше? Давайте посмотрим на конкретном примере. Вот компания А: вы владеете в ней 100 % акций и наняли четырех сотрудников средней квалификации, которые работают за зарплату и не имеют личной доли. А вот компания Б. Вы владеете лишь 60 % этого бизнеса, но сотрудничаете с четырьмя профессионалами высокого уровня. Здесь все понятно: вам нужны лучшие специалисты на этом рынке труда, и, чтобы их привлечь, вы соглашаетесь поделиться с ними частью своего бизнеса, которая их вполне устраивает. Сотрудники, которых вы привлекли долями в бизнесе, будут работать намного эффективнее, чем персонал на зарплате. Если компании вначале окажутся в одинаковых условиях, то какими будут итоговые результаты их деятельности? Компания с четырьмя профессионалами очень быстро вырвется вперед и сильно обгонит конкурента, на которого работают четверо обычных сотрудников. В итоге ваши 60 % в компании Б довольно скоро станут более ценным активом, чем 100 % компании А.

А как насчет членов семьи и друзей?

Привлечение членов семьи и друзей – это идеальный и в полной мере оправданный вариант получения нужных денег. Должен сказать, что более 50 процентов небольших стартапов в бизнесе пользуются деньгами, одолженными у друзей и членов семьи.

И это вполне понятно. Если вы придете ко мне и станете расхваливать свою идею, возникнет одно препятствие: я вас вижу первый раз в жизни. Как я уже говорил выше, в первую очередь привлекают не сами идеи как таковые, а люди, их выдвигающие. «Инвесторы», которые поймут вас, скорее всего, лучше всех, – ваши родные, друзья и знакомые: они уже хорошо вас знают. Вот почему друзья и члены семьи поддерживают друг друга. Тут все просто: им ничего не надо доказывать. Они знают вас намного лучше, чем инвестор, который может проанализировать только ваши презентацию и план.

Давайте снова вернемся к вопросам, начинающимся со слова «зачем», которые мы задали в начале нашего пути. Ваши друзья и родные лучше знают ответы на них, чем инвестор? Да, потому что они знают вашу личную историю. Они видели, как вы росли, искали свое место в жизни, вели себя на работе, или с восхищением наблюдали, как вы мастерски выкручивались из сложнейших ситуаций. В общем, они видели вас вблизи и знают, что вы за человек. У инвестора такого преимущества нет.

В свое время я поддержал свою сестру Назиму, которая решила заняться бизнесом: готовить индийскую закуску самосу. И не только потому, что я был уверен в ее способности приготовить отличный продукт (когда я попробовал эти штуки у нее дома, то сам предложил ей их продавать – настолько вкусными они были), но и потому, что я ее хорошо знал. Я понимал, насколько далеко она сможет продвинуться. Я знал ее сильные стороны и был убежден, что она скорее умрет, чем выйдет из дела. Это именно та

информация, которая интересна мне как инвестору. Я хочу быть уверен, что предприниматель не берет мои деньги, думая про себя: «Я попробую, и если дело не выгорит – что ж, вы потеряете свои средства». В целом люди гораздо реже так поступают со своими друзьями и членами семьи, чем с посторонними. Чтобы добиться поставленных целей, они готовы трудиться более усердно. Я сужу по себе. Отношения с друзьями и членами семьи для меня всегда очень важны.

Когда я уговаривал Назиму создать собственный бизнес, она вначале сопротивлялась и утверждала, что не создана для этого. На это я возразил, что это похоже на ведение домашнего хозяйства, хотя масштабы, конечно, другие. После этого сестра заявила, что у нее просто нет денег. «Ну, – сказал я, – так уж случилось, что я занимаюсь венчурным капиталом, и поэтому необходимые деньги я тебе предоставлю». Она замахала руками: «Нет, нет, нет. Я не могу взять их у тебя». – «Почему?» – «Потому что, если я потеряю эти деньги, мне будет очень сложно с этим жить».

Конечно, я ее понимал. «Ты боишься, что можешь напрасно потратить мои деньги и я из-за этого сильно расстроюсь. Давай исходить из того, что я не буду переживать. Иногда я несу убытки в проектах, в которые ввязываюсь на передаче “Логово драконов”. Почему бы мне не потратить их на тебя? Скажем, я дам тебе в кредит необходимый капитал, и если в конце концов ты преуспеешь, то вручишь мне бонус: столько своих закусок, что я буду питаться ими до конца жизни! Если же ты не преуспеешь, я, конечно, потеряю деньги – но это будет скорее моя ошибка, чем твоя. Взгляни на меня, всего лишь посмотри мне в глаза. Я говорю тебе: если я потеряю эти деньги, никакой катастрофы не будет». В конце концов сестра сдалась. Назима создала свой бизнес, и он пошел действительно хорошо. А я до сих пор наслаждаюсь ее закусками.

Разумеется, вы можете без толку потратить деньги, которые одолжили вам тетя, сестра или сосед. Но вы ведь можете этих людей и обогатить, иногда очень существенно. Вот подходящий и очень

впечатляющей пример. Когда Анита Роддик только создавала свою компанию Body Shop^[26], при открытии второго магазина у нее возникли трудности с финансированием. Менеджер банка отказался выдать ей кредит, и поэтому она обратилась к Яну Макглинну – эксцентричному продавцу подержанных автомобилей. Он залез в свои сбережения и выдал Аните кредит в размере 4 тысяч фунтов, получив взамен 22 процента ее бизнеса. Этот шаг принес успех им обоим. В 2006 году Ян продал свою долю в Body Shop за 146 миллионов фунтов и в результате оказался на 165-м месте в списке самых богатых людей Великобритании. Словом, такой счастливый исход вполне возможен.

Поэтому, думаю, вам следует задать два вопроса, а не один. Первый касается соотношения риска и отдачи. Разумеется, существует вероятность, что вы потеряете деньги вашей тетушки (риск). Но, вполне вероятно, вы можете увеличить эту сумму в 10 раз (отдача). Если имеется потенциал десятикратной отдачи, то, пока ваши шансы на успех составляют не менее 1 к 10, ваша тетя остается в выигрыше.

Еще раз подчеркнем главное в таком финансировании: ваши друзья и родные знают, что они могут никогда больше не увидеть своих денег. Сам факт обращения к ним свидетельствует, что они ваша последняя надежда. Когда я только начинал заниматься бизнесом, я бы в последнюю очередь обратился за финансовой помощью к своему отцу – к счастью, мне не пришлось этого делать. Большинство людей идут с такой просьбой к друзьям и членам семьи в самом крайнем случае, а не в самом начале, что вполне понятно. Скажем прямо: нам гораздо легче потерять деньги человека, которого мы не знаем, чем близких и дорогих нам людей.

Поэтому вам следует потратить время и тщательно продумать все последствия потери денег, одолженных у друзей или членов семьи, даже если они уверяют, что с удовольствием инвестируют в ваш бизнес и в полной мере (по их словам) осознают возможные риски. Они инвестируют, поскольку любят вас и хотят, чтобы вы добились

успеха. Если они вложат в вас свои деньги, но в итоге вы потерпите крах, у вас, естественно, возникнет чувство вины: ведь вы подвели тех, кто вас любит и вам поверил. Вы взяли их деньги, потратили их, а теперь не можете вернуть долг. Поэтому обязательно спросите себя: **достаточно ли крепки семейные связи и ваша дружба, чтобы пережить потерю этих денег?**

Вспомните Алию, решившую создать рекрутинговую компанию. В ходе подготовки эта женщина преодолевала все препятствия, которые я ставил перед ней, чтобы проверить ее настрой, целеустремленность и другие необходимые в бизнесе качества. Вот каким было одно из последних испытаний, которым я ее подверг. Я сказал: «Алия, единственное, что меня беспокоит при вложении средств, – это размер вклада самого предпринимателя. Пока он не вложит в свое дело какую-то часть собственных денег, я не буду достаточно уверен, что план сработает, и поэтому не стану брать весь риск на себя». Я попросил ее подумать, сколько будет стоить создание ее бизнеса. Через какое-то время она пришла ко мне и сообщила цифру – 250 тысяч фунтов.

«У вас есть 250 тысяч фунтов, которые вы сможете вложить в этот бизнес?» – «Нет». – «Как вы планируете собрать эти средства?» – «Я переговорю с братом». – «Почему ваш брат вас поддержит?» – «Потому что он на самом деле верит в меня». – «Иными словами, он захочет рискнуть собственными деньгами ради своей младшей сестры. А откуда у него эти деньги?» Алия рассказала мне, что у ее брата имеется свой капитал и ему принадлежит доля в доме, где он живет. «Он женат? У него есть дети?» – «Да». – «И он все равно будет готов вас поддержать?» – «Да».

«Алия, прежде чем вы серьезно приступите к этому делу, пожалуйста, сходите к брату, поговорите с ним и убедитесь, что он на сто процентов осознает все последствия и не испытывает дискомфорта. Если необходимо, я могу сам переговорить с ним». Через неделю она прислала мне сообщение по электронной почте. Она переговорила с братом, он сходил в свой банк и получил

средства, требующиеся для ее бизнеса. «Вот такую сумму он мне выдал, – написала она. – Я попросила его быть готовым к вашему звонку, если вы захотите с ним пообщаться».

Мне этот разговор был уже почти не нужен. Сам факт, что ее брат был готов ввязаться в это дело и предоставить нужные средства, звучал как заявление: «Я верю в Алию». Да и она уже сообщила мне, что верит в себя. Только этого уже было достаточно. Тот факт, что человек, знающий ее лучше любого другого и уж, несомненно, лучше меня, готов пойти на риск, значит намного больше множества других аргументов.

Мысли вслух

Если вы отправитесь на встречу с профессиональным инвестором, вам обязательно следует помнить, что он далеко не глуп. Любой человек, который может вложить 20 или 50 тысяч фунтов в ваш бизнес – не будем сейчас называть более крупные суммы, поскольку они намного реже встречаются, – скорее всего, очень умен. Профессиональные инвесторы знают, что предоставление денег связано с высоким риском, и поэтому за свои 50 тысяч фунтов хотят получить значительную долю капитала. Банк предоставит вам деньги за проценты (около 5), и при этом вы сохраните весь свой капитал. Разница между банком и частным инвестором, венчурным капиталистом или бизнес-ангелом в том, что банк, старающийся избегать рисков, готов ограничиться 5 % при условии, что инвестиции безопасны; в то время как инвестор, также старающийся излишне не рисковать, может как заработать на этом деле 500 %, так и потерять свои деньги (хотя встречаются и промежуточные варианты). Разница между гарантированными 5 % банка и 500 % инвестора как раз и называется риском.

Если вы уже безуспешно пообщались с десятью или пятнадцатью потенциальными инвесторами, я рекомендовал бы вам на этом остановиться. Несомненно, вы получили от этих людей четкое и понятное сообщение: забудьте об этом.

Отказы свидетельствуют о том, что либо вы не смогли умело довести до этих людей сущность вашего предложения; либо ваше предложение не гарантирует успеха; либо ваша бизнес-идея нежизнеспособна. Вернитесь назад и снова поговорите с людьми, перед которыми вы выступали с презентацией, и попросите их объяснить, почему ваша идея показалась им неинтересной. Информация, полученная от них, будет чрезвычайно полезной. Вы сможете заново ее оценить, пересмотреть отдельные составляющие и даже, при необходимости, пусть и на седьмой день, признать аргументы против вашего предложения и согласиться, что эта конкретная идея не будет работать. Сделайте глубокий вдох, прыгните с поезда, отойдите в сторону и начните работать над следующей идеей.

К концу этих 7 дней вы уже способны выступить с серьезной и обоснованной презентацией перед любым инвестором и привести продуманные и весомые доводы в пользу своего предложения. Большинство людей строят свой бизнес на песке. Из-за этого их конструкция оказывается неустойчивой и часто рушится. А вот у вас теперь есть прочный и устойчивый фундамент, надежно поддерживающий ваше дело.

Ваш поезд прибыл на станцию назначения!

Мои поздравления. Вам это удалось. Ваш бизнес готов к запуску. Росток идеи вот-вот расцветет... И тогда-то появятся реальные вызовы.

Первые 100 дней

За 7 дней вы прошли большой путь. Даже Господь Бог после этого устроил себе выходной. Однако вас все еще обуревают страсти – особенно теперь, когда вы уже сроднились со своей идеей. Благодаря огромной настойчивости, которая помогала вам в ходе исследования целенаправленно задавать нужные вопросы, вы по-прежнему энергичны. А когда собрали деньги, нужные для начала вашего бизнеса, вы испытали облегчение и всплеск эмоций.

Разумеется, это достижение следует хорошо отметить и повеселиться. Но не стоит увлекаться и растягивать празднование слишком надолго: нужно оперативно заняться своим бизнесом. На пике эмоций вам захочется как можно быстрее приступить к реализации своих планов. Ведь мир бизнеса не собирается спокойно ждать ваших свершений. Вас ждет множество трудных задач и вызовов. Вы перешли на другой этап: от теории к практике. Но не пугайтесь: это замечательная возможность.

Организуйте работу

Как только вы начнете реализовывать свой бизнес-план, тут же появится множество конкретных административных вопросов, в которых вам придется разобраться детально. Если вы учреждаете общество с ограниченной ответственностью, нужно зарегистрировать и его, и руководство. Вам необходимо подготовить условия соглашений с банками и инвестиционные соглашения. Вероятно, почти сразу нужно будет принять решение о местонахождении офиса и других структур компании, а это потребует заключения сделок с владельцами помещений. Может быть, вы уже готовы проинструктировать команду дизайнеров или компанию, которая разработает логотип или сайт, и сообщить им, что именно вам нужно. Скорее всего, вы уже задумались о найме персонала, заключении контрактов с вашими служащими и подоходном налоге с зарплаты.

На этом этапе вам придется, порой совершенно неожиданно для вас, столкнуться с весьма прозаическими задачами, которых иногда будет к тому же очень много. Из-за рутины ваш энтузиазм может поутихнуть. Но не сдавайтесь. Прежде всего рассматривайте все подобные задания как важные составляющие, помогающие вам реализовать свои амбиции. В любом случае их вы должны выполнить сами. Это отличный момент, чтобы вступить в контакт с другими людьми, способными дать вам полезные советы. Постарайтесь извлечь пользу из их опыта, чтобы все сделать правильно. Когда вам нужна поддержка профессионалов – нанимайте их. Однако не торопитесь. Вся прелесть в том, что в первые несколько дней или даже недель вам, возможно, не нужно будет заниматься некоторыми функциональными направлениями.

Мысли вслух

Поскольку эта книга посвящена определению работоспособности бизнеса за 7 дней, специально отметим, что учредить компанию за неделю технически возможно^[27]. И не важно, какую форму вы выберете: индивидуальное предпринимательство, партнерство, товарищество или общество с ограниченной ответственностью. Например, Регистрационная палата Великобритании за дополнительную плату регистрирует компанию за день, но даже при стандартном подходе вы можете добиться того же результата за 7 рабочих дней. Это приемлемый вариант, стандартный для некоторых видов бизнеса, начинающих с индивидуального предпринимательства или обычного партнерства, при которых не требуется регистрации в качестве юридического лица.

Как только вы выполните все формальности, тут же начинайте заключать сделки – налоговые вопросы можно решать параллельно. Например, не каждой компании требуется вначале зарегистрироваться, чтобы выплачивать НДС. Это надо сделать только тем, у кого товароборот достигает определенной суммы за любой период продолжительностью 12 месяцев (в Великобритании в 2011 году она составляла 73 тысячи фунтов). И всегда помните, что в Сети есть сайты с советами о том, как заполнить формы и стандартные шаблоны. Следовательно, все это можно сделать самостоятельно, не обращаясь к юристам.

Наше совместное путешествие доказало, что ваша первоначальная идея экономически обоснованна и на ее основе можно создать бизнес. На данный момент проработки налоговой структуры вашего бизнеса не требуется, потому что вы еще не начали свою деятельность.

Многие предприниматели раньше не выбирали кратчайшие из возможных путей, поскольку при учреждении компании позволяли себе отвлекаться на личные и второстепенные вопросы. Однако

процесс создания бизнеса включает не только рутинные составляющие. **Нам, разумеется, следует учитывать ценность и важность всех повседневных дел, но одновременно нужно хорошо понимать, что не они определяют успех.**

Будьте внимательны и щепетильны. В первые несколько недель по-прежнему уделяйте повышенное внимание ключевым вопросам, которые уже задали себе. Не задирайте нос – самое главное только начинается. Фактически теперь вам следует задавать себе вдвое больше вопросов и дважды проверять каждый свой шаг.

Могу ли я улучшить систему заказов? Что мои клиенты сообщают мне? Уделяю ли я должное внимание продажам, ведь без продаж нет поступлений, а без поступлений нет бизнеса?

Могу ли я привлечь более эффективных людей, способных мне помочь? Внимательно ли я отслеживаю все затраты? Продолжаю ли учитывать все «узкие места», которые проявят себя при реализации финансовых планов?

Могу ли я получить больше прибыли от моей следующей сделки? Каков оборот наличных (именно от него зависит судьба компании, особенно в первые дни ее работы)? Не проявляю ли я самодовольства и не слишком ли полагаюсь на свои догадки?

Что я мог бы сделать лучше?

Перечисленные аспекты важны в любом бизнесе, особенно в первые недели, на начальных этапах, когда порой приходится действовать методом проб и ошибок.

Распространяйте информацию о себе

Если вы начали свое дело и у вас есть заказы и клиенты, может возникнуть чувство, что о ваших успехах уже следует дать знать всем окружающим. Но прежде чем вы активно займетесь продвижением и PR-акциями, убедитесь, что у вас действительно имеются серьезные достижения и высокие результаты, о которых можно всем рассказать.

Когда я включился в работу над Motormouse, мы смогли получить заказ от British Airways, которая собиралась продавать эту мышь во всех своих самолетах. Разумеется, нам надо было обсудить определенные вопросы. Поэтому мы связались с их корпоративным изданием и договорились, что там будет напечатана двухстраничная статья о том, как команда, занимавшаяся Motormouse, пришла на шоу «Логово драконов», получила там инвестиции и со временем добилась заказа British Airways. Так случилось, что Motormouse теперь стала одним из самых ходовых товаров в самолетах этой авиалинии. Вот такая история.

Но если пока вы всего лишь учредили компанию по производству новой компьютерной мыши Motormouse, вам надо задать себе вопрос: с какой стати журналисты заинтересуются вами? Ответ прост: такого не будет, пока у вас не появится какой-то действительно интересной истории. Можно рассказать тысячи историй о тысячах организаций, новых предпринимателях, о том, как уже существующие компании выходят на рынок с новыми продуктами, как покупают друг друга и как работают. В общем, каждый день появляются сотни историй о бизнесе, которые намного интереснее и достойнее попадания в СМИ, чем ваша.

Журналист согласится написать о том, что вы сделали, если в вашей истории есть что-то стоящее, какая-то изюминка. Часто, как ни странно, **таким «магнитом», способным привлечь внимание читателей, становится вовсе не то, что казалось наиболее**

интересным вам. Приведу один пример. Я уже упоминал, что моя жена Айша – художница. Недавно она провела выставку своих работ в Albemarle Gallery^[28], которая находится в Мейфэре. Она выставила там коллекцию под названием «Природные стихии». Работы посвящены рождению Вселенной, Большому взрыву, воде, огню, земле и ветру.

У меня в то время брал интервью один журналист, и я рассказал ему об этой выставке, объяснил смысл работ, показал брошюру, а потом поинтересовался: «Вы можете написать об этом?» Однако в ответ я услышал: «Джеймс, а о чем тут писать?» Я уставился на него – и вдруг понял, что он прав. Что такого выдающегося в этой выставке?

Он пояснил: «О чем же мне писать? Что Айша Каан провела выставку в Мейфэре? При всем моем уважении к вам, Джеймс, есть тысячи художников, которые устраивают свои выставки по всей стране. Почему эта должна быть как-то выделена?» Он не хотел тратить ни свое время, ни мое, но, подумав немного, вдруг объявил: «Я вот что скажу вам: а ведь можно и написать. Посмотрите, что происходит в мире в последнее время. Япония только что подверглась атаке ужасного цунами. В Новой Зеландии и Гаити произошли серьезные землетрясения, Австралия была затоплена. А Айша обратила внимание на разрушительное влияние человека на природу. Мир перевернулся вверх тормашками, а Айша отображает последствия влияния человека в искусстве... *“Природные стихии”* посвящены вмешательству человека в природу. Вот об этом *можно* написать».

Этот разговор стал для меня хорошим уроком: нужно мыслить нестандартно и смотреть на происходящее под другим углом. Выше я рассказал о Сэмми Френч – матери-одиночке с тремя детьми, которая, несмотря на то, что все вроде бы складывалось против нее, смогла все-таки создать компанию Fit Fur Life. С точки зрения журналиста, ее жизнь гораздо интереснее, чем беговая дорожка для собак, которую она продавала. Но задумывалась ли она над этим?

Нет. Для нее это была не история, а просто жизнь – ее собственная жизнь, полная событий.

Но если кто-то со стороны взглянул бы на нее иначе, он мог бы увидеть мать-одиночку с тремя детьми, которая крутится как белка в колесе, а потом задаться вопросом: зачем она всем этим занимается? Сэмми хотела поддержать одну из своих дочерей – очень талантливую девочку. Она желала, чтобы та училась в частной школе. Это был вызов. В этом выражалось стремление одинокой женщины сделать все необходимое. Такая история не останется без внимания. А вот в чем ее прелесть. Знаете, какая фотография всегда используется в качестве иллюстративного материала в любой публикации о Сэмми? Беговая дорожка...

Я готов утверждать, что большинство предпринимателей с самого начала совершают огромную ошибку, когда говорят: «Я вывел на рынок услугу/товар, и поэтому теперь мне нужно заняться маркетингом или обратиться в компанию, предоставляющую PR-услуги». После этого мой собеседник отправляется в такую компанию – и как вы думаете, что ее специалисты ему скажут? Они поступят точно так же, как юрист-патентовед, к которому вы явитесь со своей идеей и спросите, нужно ли ее запатентовать. «Разумеется, это необходимо», – услышите вы. Те же слова вы услышите и здесь. Правда, вам скажут и другое: «Мы с удовольствием займемся вами. Наш предварительный гонорар составит три тысячи фунтов в месяц, а вся кампания продлится 12 месяцев. Мы сделаем вот это и это». Причем прозвучит эта речь очень убедительно.

Но разве вы услышите от них: «При любом исходе мы гарантируем вам каждый месяц появление трех материалов о вас в прессе»? Конечно, нет. Они просто не могут дать вам таких гарантий. Все, скорее всего, закончится тем, что к концу восьмого месяца вашего сотрудничества в местной газете появится статья, которую вы могли бы дать там и сами, непосредственно позвонив одному из журналистов.

И дело не в том, что PR-агентство плохо выполняет свои функции. Его сотрудники сделают именно то, что вы им скажете. Проблема в другом: у вас нет привлекательной для читателей истории. Она не будет им интересна. Я и сам с этим столкнулся в свое время. Когда я создавал Hamilton Bradshaw, то отправился в PR-агентство, рассказал, что хотел бы провести ряд акций, нанял их и платил им ежемесячно. Через шесть месяцев мы получили несколько публикаций в двух или трех небольших профессиональных журналах и парочку статей, которые никак не повлияли на наш бизнес. Дело было не в том, что агентство совершило какую-то ошибку. Все объяснялось проще: писать было не о чем.

Поэтому, если вы по-прежнему остаетесь на неправильном пути, на что вы можете рассчитывать, не имея опыта в PR? Вам все равно придется решать самому. Если вы поймете, что в вашем случае нет особой изюминки и интересной истории, – откажитесь от PR, вы к этому пока не готовы. Подождите до тех пор, пока у вас не появится что-нибудь более привлекательное.

Давайте снова вернемся к примеру Лабана Рума и его компании Goldgenie. В его случае «суровые» (с точки зрения PR) факты были следующими: нанесение золотых пластин на мобильные телефоны и устройства iPod оказалось интересным занятием, но здесь не было истории, привлекательной для массовой публики. Мы решили изменить положение дел, для чего поддержали деятельность фонда Элтона Джона по борьбе со СПИДом, который каждый год проводит разные мероприятия. Мы сказали ему: «Мы готовы на золотых пластинах, наносимых на iPhone, добавлять логотип Elton John AIDS Foundation и вашу подпись, и к тому же записать на телефоны коллекцию всех ваших песен». Элtonу эта идея понравилась. После того как Лабан Рум подписал соглашение с ним, он получил и инвестиции от Джеймса Каана, а Элтон на мероприятиях, проводимых его фондом по борьбе со СПИДом, где устраиваются аукционы, выставляет украшенные телефоны iPhone. Вот это уже хороший новостной повод.

Управление ожиданиями и неожиданными событиями

Возможно, одна из самых важных составляющих, о которой надо знать и в которой надо хорошо разобраться в первые 100 дней (и не забывать в дальнейшем), – понимание того, что **даже в самых продуманных планах неизбежно обнаруживаются изъяны.**

Например, поставщик, обещавший привезти вашу продукцию в определенный день, не выполнит обязательства. Вы не получите товар, в результате вам нечего будет продавать. Или на Ближнем Востоке случится кризис, цены на горючее резко взлетят, и из-за увеличения расходов на транспортировку сырья издержки производства вашей продукции существенно вырастут. Вашего лучшего продавца может переманить один из конкурентов. Причем этот специалист не просто уйдет, но и уведет с собой половину ваших клиентов, из-за чего объем ваших продаж резко сократится. Или сразу же после вашего старта может случиться худшее из возможного: кто-то предложит на рынке точно такой же продукт, как и вы, но за вдвое меньшую цену. В общем, скорее всего события не будут развиваться в точности по тому сценарию, который вы для себя составили. В бизнесе подобные ситуации возникают постоянно.

Список возможных событий можно продолжать до бесконечности. Если вы хотите понять, почему в конкретном месяце вы потерпели убытки, на объяснение этого у меня может уйти целый день. Но ведь такова природа бизнеса. Вам необходимо постоянно им заниматься, невзирая на сложности. Помните, секрет заключается в том, чтобы оставаться спокойным и ответить себе на вопрос: насколько плохо все может кончиться?

Еще в первый день нашего путешествия вы узнали, что легкой жизни ждать не приходится. Вам также необходимо понимать, что ваши профессиональные инвесторы (если, конечно, они у вас

появятся) также хорошо это знают. Эти люди в полной мере понимают, что идут на риск. Поэтому не бойтесь и честно рассказывайте им обо всех сбоях. Они не ждут, что каждый месяц вы будете им докладывать: «У меня все идет в полном соответствии с планом. Я достигаю всех целей. Я укладываюсь в бюджет». Более того, они могут вам не поверить. Если ваша бизнес-модель безупречна, нужные деньги выдал бы банк. Поэтому будьте честны и открыты и рассказывайте инвесторам о том, что происходит на самом деле, причем регулярно.

Если появляется какая-то плохая новость – а когда-нибудь она неизбежно появится, – не пытайтесь ее скрыть. Люди всегда боятся сообщать дурные вести. Когда вы проанализируете свои страхи, то поймете, что пугаться неразумно и даже смешно. Ведь инвесторы всегда готовы к плохим новостям. Я ожидаю, что ситуация будет складываться не так, как планировалось, и что вы мне об этом своевременно сообщите. Я не рассчитываю, что каждый бизнес-план будет четко выполняться, поскольку знаю, что такого не бывает. Более того, я даже ожидаю от вас плохих новостей. Проблема здесь в другом: вы об этом не знаете. Вы полагаете, что, поскольку я вложил средства в ваш бизнес, а вы предоставили мне свой план, то обязаны добиваться каждой указанной в нем цели.

Да, в совершенном мире так бы все и было. Однако в реальной жизни все иначе. Как-то зимой одна из моих компаний должна была – в соответствии с планом – обеспечить продажи на 100 тысяч фунтов. До этого она достигала целевых показателей по продажам в течение 11 месяцев подряд. Но январь оказался очень снежным, что негативно повлияло на работу. Половина персонала просто не смогла добраться до офиса. Я узнал об этом еще до того, как руководители мне позвонили и сообщили, что показатели продаж за январь близки к катастрофическим. Поэтому, когда мы начали общаться, я не только ожидал, что услышу плохие новости, но и в полной мере понимал, в чем причина.

Умные предприниматели, с которыми я сотрудничаю, оперативно сообщают мне плохие новости. Скрывать их от меня было бы наивно. Почему я называю таких людей умными? Поясню на примере. Вот обычная ситуация такого рода. Одна из сотрудниц звонит и говорит: «Джеймс, в этот месяц дела у нас шли из рук вон плохо. Заказанная продукция должна была, по нашим прикидкам, уже поступить, но ее еще нет. Как думаете, что нам стоит сделать?» **Это очень умный вопрос.**

Раньше это была ее проблема. Но теперь, когда она мне все рассказала, проблема стала и *моей*. Как я теперь могу все взваливать на эту сотрудницу, если знаю ситуацию? Теперь мне нужно самому предложить какие-то идеи и решения. Иначе получится, что я смирился с существованием проблемы. Такова человеческая природа.

В тот момент, когда я узнал об этой проблеме, я стал к ней причастен и теперь должен сам позаботиться о ее решении. Поэтому я думаю, что люди, не пытающиеся скрыть правду, умны. Сообщив мне о проблеме, они снимают с себя часть груза. А вот тот, кто не рассказывает мне правды, должен справляться с проблемой в одиночку. Если я не знаю ничего о сложной ситуации, я не несу за нее никакой ответственности – и вся вина полностью ложится на него. Он совершил ошибку и не добился решения поставленной задачи.

Если у вас есть инвестор, вы должны руководствоваться следующим принципом: **будьте открыты и сообщайте ему о своих проблемах**. Если ваши инвесторы – члены семьи и друзья, это ничего не меняет: вам обязательно нужно использовать тот же подход. «Дела идут плохо, заказ не поступил, но я работаю над этим». В этом случае вы управляете ожиданиями. За долгие годы занятий бизнесом я усвоил, что никто не любит сюрпризы. Гораздо лучше заранее предупредить.

Этот процесс продолжается постоянно, потому что каждый месяц случается что-то новое. Однако происходящее не всегда порождает

проблемы. Бывают и благоприятные события. Скажем, совершенно случайно у вас появится больше клиентов, чем вы ожидали, или вы, наоборот, потеряете часть своих прежних покупателей. Вам удастся нанять специалиста, которого вы давно пытались привлечь, или, наоборот, эффективный сотрудник уйдет в другую компанию. Кто-то из персонала, возможно, потребует более высокую зарплату, чем вы согласны платить, а другой согласится работать за меньшие деньги, чем вы ожидали. Сегодня цены пошли вверх, а завтра вниз.

Каждое из таких событий и каждый неожиданный поворот на вашем пути – это этап вашего бизнеса, который требует особого настроя и процесса осмысления. Надеюсь, что я уже помог вам научиться понимать, как все эти явления следует осмысливать и как действовать. Теперь вы сможете справиться со всеми трудностями, которые встретятся на вашем пути.

Только одного не могу вам обещать, даже если вы продемонстрируете мне, что ваш бизнес жизнеспособен и экономически обоснован. И в этом случае нет никакой гарантии, что вы добьетесь успеха. Тем не менее всегда, каким бы крупным или успешным ни был ваш бизнес, ожидайте новых вызовов: они обязательно появятся.

В добрый путь!

Если вы добрались до этого места – я очень рад, потому что знаю, как много решимости, энергии, бесстрашия и усилий требуется, чтобы начать свой бизнес. Я не могу гарантировать вам успех, поскольку он целиком и полностью зависит от вас и принятых вами решений, но могу обещать вам, что если вы используете уроки, приведенные в этой книге, то сможете преодолеть препятствия, мешающие вам достичь успеха.

Каким бы ни был ваш бизнес – если уж вы решили отправиться в путь, то получите удовольствие от поездки.

Все это на самом деле работает!

Когда я начал писать эту книгу, то параллельно занимался новым бизнесом. Я понимал, что создаю его не совсем с нуля. В 2003 году я учредил Hamilton Bradshaw и к этому моменту уже несколько лет занимался прямым частным и венчурным инвестированием. Я поддерживал людей, покупал компании и помогал им достичь роста, вкладывал средства в некоторых предпринимателей, участвовавших в шоу «Логово драконов». Но за эти годы я сам не создал ни одной новой компании.

Мне показалось совершенно естественным, что идея нового бизнеса появилась у меня именно в тот момент, когда я обдумывал общую структуру этой книги. Я решил, что было бы полезно показать читателям эволюцию моей идеи: чтобы они могли посмотреть, как именно я реализовал свою задумку на практике, как прошел все описанные этапы и как смог превратить первоначальную концепцию в новый жизнеспособный бизнес.

Моя идея была довольно проста: помочь другим людям быстрее развивать свои компании. Однако вначале все было довольно расплывчатым. Идея развивалась постепенно, ее эволюцию я опишу ниже.

«Зародыш» новой идеи возник, когда я обдумывал природу прямого частного инвестирования и бизнеса в этой области. По моим прикидкам, около 85 процентов, а то и больше людей, подумывающих заняться своим делом, на момент принятия решения об этом находятся у кого-то в подчинении.

Поясню на примере. Скажем, Том работает консультантом в рекрутинговой компании. Он показывает очень хорошие результаты: так, за прошлый год общая сумма чеков, выставленных им лично клиентам, составила 400 тысяч фунтов. Как-то в выходные Том начал анализировать свои доходы. За год они составили 100 тысяч фунтов, из чего следовало, что компания забрала себе 300 тысяч фунтов из

тех денег, что он ей принес. «Так-так-так, – сказал он себе, – мне понадобятся только стол, телефон и какой-нибудь кабинет. Тогда я смогу все делать сам и оставлять себе все те деньги, которые зарабатываю».

Том решает уволиться с работы и создать собственное рекрутинговое агентство. После этого, следуя моим рекомендациям, он сможет начать собственный небольшой бизнес. Он начнет зарабатывать этим на жизнь. Он заработает больше денег, чем в те времена, когда трудился в чужой компании. Но так ли все будет на самом деле? Почему возник этот вопрос? Потому что по своей природе Том, прежде всего, продавец. Если вы проанализируете его работу на должности консультанта, то поймете, что он собой представляет как специалист и в чем преуспевает. Краткий вывод будет таков: он продавец, а его сильная сторона – продажи.

Однако бизнес не ограничивается только умением продавать. Кто станет заниматься финансами? Кто разработает стратегию, составит планы, будет контролировать наем персонала? Пока вы не обеспечите все главные составляющие, вашу конструкцию нельзя назвать бизнесом. Однако Том в прошлом никогда не решал задач, не входящих в круг его обязанностей: он делал только свою работу, а остальным занимались другие. Как и большинство предпринимателей, он раньше отвечал только за одно направление в компании.

Однако в его случае все закончилось хорошо: Том действительно показал высокие результаты. В первый год общий счет, выставленный им клиентам, составил 350 тысяч фунтов, а общие расходы – 80 тысяч фунтов, благодаря чему он получил 270 тысяч фунтов прибыли. Тогда он вполне обоснованно решил, что стоит увеличить масштабы бизнеса. Он нашел более крупный офис, пригласил внешнего бухгалтера и нанял четырех сотрудников. Это хорошо: многие до этого этапа даже не доходят. Том продолжил заниматься развитием компании и добился оборота в миллион

фунтов. Теперь он зарабатывает 250 тысяч фунтов в год, но дальше дело не движется: он застрял.

Его бизнес зажил своей жизнью, но он не может перейти на следующий уровень, потому что для этого требуется совершенно другой набор навыков и умений. В Великобритании имеется более 280 тысяч малых и средних предприятий. К этой категории относятся те компании, в которых трудится от 20 до 40 человек, а общий оборот составляет от 1 до 5 миллионов фунтов. Они не могут расти дальше, поскольку уперлись в естественный для них потолок.

Чтобы сделать значительный прыжок вверх, Тому необходимо знать, как увеличивать масштабы и создавать бренд. Следующие его шаги – разработка стратегии взаимодействия с потребителями, повышение добавленной ценности, ценообразование, привлечение необходимых специалистов в компанию. Ему нужно искать профессионалов, готовых присоединиться к его делу и способных на большее, чем он. Тут возникнут свои вопросы. Даже если Том привлечет управляющего директора или главного исполнительного директора (что теоретически кажется интересным вариантом), как он станет управлять этими руководителями? Какие цели перед ними будет ставить? Поэтому Том решает остаться на том уровне, на который вышел.

Я понял, что это критичный момент для развития бизнеса: он может либо выйти на плато, либо резко двинуться вверх.

По моим прикидкам, 90 процентов предпринимателей, оказавшихся в такой ситуации, не обладают нужными качествами или уверенностью, позволяющими им двигаться дальше. У них есть хорошая и работающая бизнес-модель. В какой-то момент появятся компания, занимающаяся прямыми частными инвестициями, венчурный капиталист или инвестор, которые скажут: «Мне эта компания нравится: отличный бизнес, великолепный бренд. Мне нравится Том. Все у них работает. У них есть клиенты. Их оборот превысил миллион фунтов в год, а Том зарабатывает хорошую маржу».

С точки зрения венчурного капиталиста, Том все делает правильно. Он предложил идею, учредил компанию и проделал всю тяжелую работу. Это похоже на автомобиль: сложнее всего ехать на первой передаче. Но в какой-то момент нужно переходить на более высокую. И тут появлюсь я – инвестор – и спрошу Тома, сколько он зарабатывает. «Четверть миллиона в год». – «Отлично, – говорю я, – я заплачу вам в четыре раза больше и заберу себе 50 процентов бизнеса». Мы подписываем соглашение, и я вкладываю деньги в этот бизнес. Что я делаю в Hamilton Bradshaw – моей компании прямого частного инвестирования – для улучшения бизнеса Тома? Прежде всего я добавляю отсутствующие элементы: приглашаю специалиста по стратегии и эксперта по маркетингу и брендингу. И очень скоро – к всеобщему удивлению – его бизнес поднимается с 1 миллиона фунтов до 2 миллионов, затем до 4 миллионов, а я получаю в 5 или 6 раз больше тех денег, которые потратил на него. Том, разумеется, очень рад: ведь его оставшиеся 50 % теперь стоят гораздо больше, чем 100 % до того, как я забрал у него половину компании.

Вот каким был мой вывод. *«Если проанализировать мои действия, то получится следующая схема. Я нахожу бизнес с потенциалом роста, получаю его долю и добавляю все нужные составляющие. Для этого я привлекаю необходимых специалистов, обладающих требуемым опытом. Мне это не сложно, потому что я уже сотрудничаю с этими экспертами в Hamilton Bradshaw, где работают 30 инвестиционных менеджеров, специализирующихся на отдельных направлениях бизнеса».*

Именно **в этот момент моя идея начала оформляться**. Но я все еще не пришел к окончательному решению, обдумывал варианты и в конце концов спросил себя – почему бы мне вместо покупки доли потенциально перспективного бизнеса не предложить владельцу следующий вариант: «Я помогу вам увеличить масштабы вашего бизнеса. Вам не придется продавать его мне, мне этого не нужно. Я хочу, чтобы вы сохранили свой капитал, но у меня есть опытные

специалисты, готовые научить вас тому, как увеличить масштабы вашего бизнеса.

У меня есть бренд и работающая модель. И это не пустые слова. Я могу привести конкретные примеры десяти бизнесов, которым я помог за последние пять лет, и продемонстрировать, как хорошо все они функционируют. Вот, например, компания, которая на тот момент, когда я в нее инвестировал, приносила 2 миллиона фунтов в год; сейчас она вышла на уровень 6 миллионов. Вот еще одна, чей оборот составлял 100 тысяч фунтов в год; теперь она достигла 1 миллиона. Во всех этих случаях основные показатели улучшились минимум в 2–3 раза, а то и в 10».

Такая аргументация звучит очень убедительно. Поэтому я спросил себя: «Готовы ли компании платить за такие услуги?» Полагаю, да. Скажем, я установлю для них размер предварительного гонорара, равный нескольким тысячам фунтов в месяц, поскольку мне надо покрывать затраты на привлечение моих экспертов. За эти деньги они получат доступ к специалистам, которые смогут устранить препятствия, сдерживающие потенциал развития их бизнеса. Предположим, оборот компании составляет 1–3 миллиона фунтов в год. Смогу ли я убедить ее каждый месяц платить мне четырехзначную сумму за мои услуги? Полагаю, что смогу.

Мое обоснование размера гонорара могло бы звучать так: «Я не получу никаких денег из этих нескольких тысяч фунтов в месяц, потому что, когда я заплачу экспертам и покрою затраты, на мою долю ничего не останется. Поэтому вот что я вам предлагаю: если я выйду на заявляемый уровень, вы заплатите мне процент прироста. Иными словами, я хочу только долю той дополнительной ценности, которую создам. Если мне не удастся добиться дополнительной ценности, ваши затраты ограничатся только выплатой гонорара. Если же я добьюсь успеха, вы получите хороший прирост, которого в противном случае у вас никогда не будет».

Затем я переговорил с двумя командами, работающими в моей компании. Вот что они сказали: «Мы не видим причин, по которым

это может *не* сработать, поскольку фактически это то, чем мы и так занимаемся». Я решил, что нам следует выступить с презентацией перед клиентами, поскольку не желал тратить время на проектирование сайта и печать брошюры до тех пор, пока не буду уверен, что такие услуги окажутся востребованными. Я отправился прямо на рынок, потому что хотел, чтобы кто-нибудь рассказал мне, почему моя идея не будет работать. Мы отыскивали 10 потенциальных клиентов и провели 10 презентаций. Двое подписались на наши услуги. Мы получили первые заказы.

Позже я сидел и думал: *«Кто будет заниматься этими заказами?»* Моя команда уже была загружена. Я мог бы нанять больше специалистов – но до тех пор, пока не отыщу достаточного числа клиентов, эти новые сотрудники будут сидеть без дела, а мне все равно придется им платить и покрывать дополнительные расходы.

Поэтому основное внимание я уделил качеству оказания услуг. Как подойти к делу? Могли бы мы задействовать нынешний персонал Hamilton Bradshaw? Нет, поскольку инвестиционные менеджеры уже полностью загружены. Мы могли бы создать отдельное подразделение, но при этом варианте риск был бы большим: каждому из специалистов придется платить шестизначную сумму в год, плюс платежи в систему Национального страхования, плюс накладные расходы.

Мы потратили время на всестороннее обсуждение различных вариантов, но я никак не мог отыскать приемлемого решения, которое, с моей точки зрения, было бы однозначно работоспособным. Затем совершенно случайно я переговорил с одним старшим управляющим, которому было чуть за пятьдесят и который на протяжении последних 15 лет работал в одной из крупных корпораций.

За свою жизнь он создал два успешных бизнеса и удачно их продал. Он обладал огромным опытом в области продаж, маркетинга и финансов, а сейчас искал должность неисполнительного директора^[29]. Он сказал: «Думаю, у вас есть

компании, где мой опыт мог бы быть полезен. Можем ли мы рассмотреть какие-то варианты сотрудничества, поскольку я собираюсь диверсифицировать портфель моих проектов?»

Он заставил меня задуматься: *«И правда, он мог бы нам помочь. По всем вопросам. Он очень толковый, очень умелый, очень образованный и, что важно, в прошлом занимался созданием и продажей организаций. Благодаря своему опыту, который у него богаче, чем у директоров малых и средних предприятий, он сможет разобраться в сущности большинства видов бизнеса».*

Я спросил его: «Как вы себя продаете? Что вы для этого делаете? Обзваниваете потенциальных клиентов наудачу?» – «Да», – ответил он. Тогда я высказал сомнение: «Должно быть, это трудно, поскольку у вас нет бренда. Вы говорите лишь от своего имени, когда расхваливаете себя». На протяжении нескольких следующих дней я ловил себя на том, что все время думаю об этом человеке и спрашиваю, сколько есть людей вроде него. Он-то как раз мне и был нужен. Он дал толчок моей бизнес-идее и помог обеспечить ее работоспособность.

Я переговорил с сотрудниками трех или четырех рекрутинговых компаний, которые специализировались на должностях неисполнительных директоров. Я обратился к ним и попросил их представителей прийти ко мне. На этом этапе я проводил исследование. «Насколько велик этот рынок?» – «Ну, такие должности хотят занимать тысячи людей», – услышал я. А затем один из присутствующих высказал идею, которая была созвучна моим мыслям. Вот она: «Когда вы выходите на этот уровень, вы хотите взаимодействовать с пятью или шестью компаниями и занимать в них должность неисполнительного директора. Тогда у вас появляется хороший портфель: вы получаете по 3 тысячи фунтов в месяц от каждой из них. При пяти клиентах это дает 15 тысяч фунтов в месяц, то есть 180 тысяч фунтов в год. Каждый месяц вы уделяете больше внимания одной из компаний и участвуете в заседаниях советов

директоров. Очень стимулирует мышление. Вы расширяете свои познания. Работа идеальная».

Я тут же подумал: «Абсолютно верно. На этом этапе своей жизни вы уже не хотите проводить много времени за рабочим столом и трудиться всего на одного клиента, как на протяжении последних 15, 20 или 30 лет. Но если вы можете найти пять позиций неисполнительного директора, это будет идеальный вариант. Несомненно, есть множество людей, которые хотели бы занимать такие должности».

Так почему бы, вместо того чтобы брать на работу экспертов, не создать бизнес под названием Hamilton Bradshaw Venture Partners? Я могу обратиться к этой группе очень успешных профессионалов, потенциальных неисполнительных директоров, с прямым предложением: входите в состав директоров и становитесь франчайзи. Я предоставляю вам бренд, название, место – и вы сможете стать партнером в Hamilton Bradshaw Venture Partners.

«Я расскажу вам, как вы можете войти в дело и увеличить его масштабы, поскольку хорошо знаю эту область. Я предоставляю вам визитки с названием Hamilton Bradshaw, а также корпоративный телефон, но только в том случае, если вы будете приняты. Конечно, за присоединение к нашей структуре в качестве франчайзи вы мне заплатите. Однако я уверен, что при ваших способностях и опыте, а также благодаря нашему сотрудничеству вы сможете получить должности неисполнительного директора в пяти понравившихся вам компаниях». Это будет неплохое предложение.

Я решил сразу опробовать эту идею на рынке. Мы разместили рекламу: «Hamilton Bradshaw требуются партнеры» – и решили подождать и посмотреть, что произойдет. К моему удивлению, мы получили сотню ответов. Мы их профильтровали, отобрали 15 подходящих кандидатов, объяснили им нашу идею и в конце концов подписали соглашения с тремя. Я был крайне удивлен: *«Боже мой, это работает».*

Далее возник следующий вопрос: сколько партнеров я могу привлекать за месяц? Я переговорил с самыми разными людьми об их потенциале. Я провел собеседование с пятью или шестью специалистами по продажам франчайзинговых услуг и объяснил им свою модель. Один из них был великолепен: 20 лет в этом бизнесе, прирожденный профессионал. Он сообщил мне, что смог бы продавать три договора франшизы в месяц. Отлично. Теперь нужно было найти людей, которые могли бы знакомить меня с потенциальными клиентами.

У меня состоялась встреча с представителем одного из крупнейших коммерческих банков, которому я сделал следующее предложение. «Если я пообщаюсь с вашими клиентами категории “малый и средний бизнес”, а потом помогу им вырасти, развиваться и увеличить масштабы, они будут более привлекательны и для вас, потому что повысят свой уровень, станут финансово более стабильными – в противном случае на каком-то этапе они могут вас покинуть. Сможете ли вы пригласить некоторых ваших клиентов на семинар, где я выступлю с моим предложением?» Представитель банка ответил: «Само собой разумеется. Мы готовы делать все, чтобы помочь нашим клиентам в нынешней очень трудной рыночной среде. К тому же это работает на нашу репутацию. Мы отправим им ваше предложение за подписью Джеймса Каана, а вы доведете до них информацию, которая будет им полезна».

Банк выбрал 250 клиентов, которые соответствовали заданным критериям, и отправил всем им приглашения. Из них 150 ответили, что с удовольствием примут участие в нашем мероприятии. Далее я задумался: кто бы мне помог выступить на презентации? Мы были знакомы с Мэттом Бриттином, главным исполнительным директором Google UK. Я позвонил ему и сказал: «Послушайте, Мэтт, мы собираем семинар представителей малого и среднего бизнеса. Мне хотелось бы, чтобы вы тоже пришли, выступили перед ними и рассказали о влиянии технологий на бизнес, а я расскажу им о

возможностях масштабирования бизнеса». Мы вместе провели этот семинар, и все прошло как по маслу.

Я понимал, что создал хорошую бизнес-модель, которую можно применять на практике. «Источниками» моих потенциальных клиентов стали банки и другие аналогичные учреждения. Нам нужно было разработать программу мероприятий, вроде того семинара, который мы провели с Мэттом. Поэтому теперь мне потребовался специалист, хорошо знакомый с вопросами маркетинга, брендинга и создания сайтов. Мне был необходим профессионал, способный организовать серию семинаров.

У меня уже был один талантливый торговый представитель, который занимался поиском партнеров; теперь мне требовался другой, который основное внимание уделял бы поиску покупателей нашей услуги. Словом, я руководствовался принципом «Собери грамотную команду». Ее состав определяется основными компонентами бизнеса. Конечно, необходимо, чтобы в команде были ответственные люди, обеспечивающие надежное функционирование своего участка.

После этого я проанализировал цифры. По нашим оценкам, мы могли заключать в год соглашения примерно с 40 партнерами. Через три года можно было бы привлечь 120 партнеров. Мы исходили из того, что у каждого из них будет по крайней мере 5 клиентов, двумя или тремя из которых он займется сам, а остальными по его поручению – наши специалисты по брендингу и маркетингу. У нас вышло следующее: $120 \text{ партнеров} \times 5 \text{ клиентов} = 600 \text{ клиентов}$.

Мы предлагали клиентам принять на себя обязательство выплачивать достаточно скромный месячный гонорар, с которого наш партнер будет получать определенный процент, а также небольшую долю той стоимости, которую мы добавим их бизнесу. Мы исходили из допущения, что через 3–5 лет нам удастся повысить их прибыль с 1 миллиона фунтов в год до 3 миллионов, то есть прибавка должна была составить 2 миллиона фунтов.

Мы изучили цифры, и в перспективе 3–5-летнего периода они казались нам привлекательными. Если умножить нашу долю на 600 клиентов, которых мы ожидали привлечь, то получался довольно серьезный и интересный с коммерческой точки зрения проект.

После этого я определил «узкие места» и постарался учесть их в количественных показателях. Я предположил, что 10 % партнеров не смогут выполнить свои обязательства, 10 % клиентов не выйдут на заданный уровень, 10 % компаний никогда не добьются повышения своей стоимости, 10 % не выйдут на ожидаемый уровень оборота. Я изучил все проблемы, которые могут возникнуть в этом проекте: что компании не будут расти, потерпят крах или выйдут из бизнеса; что мы не сможем найти нужное число клиентов, что партнеры не сумеют решить поставленные задачи. Но даже при худшем сценарии проект оставался рациональным и логически обоснованным и поэтому выглядел привлекательно.

Далее я начал тестировать этот бизнес на возможность масштабирования. Сколько еще партнеров я смогу привлечь, если найму еще двух, а то и четырех специалистов по их поиску? То же я мог проделать и с клиентами. Как и во всех видах бизнеса, я продолжал мысленно наращивать масштабы до логического предела. Конечно, я не считал, что этот предел наступит еще до того, как я начну действовать.

Могли возникнуть ошибки. Скажем, я создал бы команду специалистов из десяти человек, а потом выяснил, что их слишком много, и тогда мне бы пришлось уволить двоих. Но все равно этих людей будет больше, чем в первоначальном варианте, когда поиском партнеров занимался один человек. Совершенству нет предела.

Итак, я глубоко проработал первоначальную идею и создал на ее основе жизнеспособную и коммерчески оправданную модель, **то есть на каждом из этапов, которые рассматриваются в этой книге, я выполнил все рекомендации.** Применяя такой подход, я создал

практичную модель. Она уже доказала свою работоспособность. Я подписал соглашения с клиентами. Заключил соглашения и с партнерами; они купили франшизы. Вся модель функционировала. Новый бизнес, Hamilton Bradshaw Venture Partners, был готов к росту.

Я знаю, что далеко не все планируют работать в сфере прямого частного инвестирования. Но если вы решили открыть пиццерию или разработать новые аксессуары для iPod, общий процесс будет точно таким же.

Поэтому можете мне поверить: если вы примените описанный здесь подход и проведете семидневный анализ, вы сможете в значительной мере повысить ваши шансы на успех. **Этот метод реально работает.**

Заключение

Написание книги о том, с помощью чего зарабатываешь себе на жизнь, сродни терапии. В бизнесе каждый день приходится заниматься таким большим количеством безотлагательных проблем, что остается очень мало времени для их осмысления. Хотя я постоянно задаю себе вопросы о том, как я могу усовершенствовать и свою работу, и те виды бизнеса, в которых я участвую, в первую очередь они относятся к повседневным проблемам.

Поэтому попытка немного отстраниться и попытаться сформулировать все то, что я усвоил за последние 30 лет, и интересна, и поучительна. В моей жизни было несколько озарений: в частности, когда я понял, насколько важно и полезно получить первый заказ или как можно оперативно и целенаправленно управлять всем процессом.

Я долго обдумывал все составляющие и определяющие факторы, действие которых в значительной степени сказывается на итоговых результатах запуска новой компании. И удивился, как много новых бизнес-идей возникло у меня в этот период; причем каждая из них подтверждала правильность применяемых мной базовых принципов. Помимо прочего, в результате возникли HBVP (Hamilton Bradshaw Venture Partners) и благотворительная организация моей дочери Ханы. Возможно, это случайное совпадение, но в любом случае это хорошее предзнаменование.

За это время была учреждена компания Gemini Search, созданная Алией, о деятельности которой я рассказал в данной книге. Я очень доволен, что у этой женщины все получилось. В свое время она пришла ко мне с идеей создания компании по найму медийных и творческих работников. Она правильно выполнила все мои задания и преодолела все препятствия, которые я перед ней ставил, и летом 2011 года на свет появилась ее Gemini Search. Как я и подозревал, Алия оказалась прирожденной бизнесвумен. Я познакомил ее с

руководителями других компаний, входящих в Hamilton Bradshaw, и они были шокированы, узнав, что она занимается своим делом всего лишь несколько недель. Ведь она в своем мышлении на голову опередила обычных начинающих предпринимателей и сразу же, с первого месяца, стала добиваться поставленных целей.

Причина успеха заключалась в том, что Алия сосредоточилась на ключевых компонентах, наиболее важных для ее нового бизнеса. Она не отвлекалась на второстепенные факторы, относившиеся к категории «хорошо бы». И она получила ответ на один из ключевых вопросов, которые я задал ей: «В чем заключается сущность рекрутингового бизнеса?» Она уяснила, что здесь нужны специалисты, которые способны привлекать клиентов, готовых оплачивать услуги, потому что механизм получения доходов похож на тот, который применяется в юридических компаниях: если вы создаете такую компанию, но у вас нет юристов, не важно, каков ваш бренд, как выглядит офис и где он располагается. Даже если ваше программное обеспечение лучшее в мире, это никак не повлияет на мой выбор: у вас нет специалистов, обеспечивающих получение гонораров.

Алия собрала команду единомышленников, которые смогли вместе с ней, с одной стороны, обеспечить выполнение бизнес-плана, а с другой – консультировать клиентов и выставлять счета за свои услуги. Только после того как созданы ключевые звенья, которые устойчиво и надежно функционируют, можно перейти к остальным элементам. Ей требовался брендинг, и мы решили эту задачу; ей нужен был сайт – и мы пригласили разработчика; ей были необходимы сотрудники, не работающие с клиентами, и бухгалтерская служба – и мы все это организовали. Когда базовые элементы бизнес-модели уже работают, все дополнительные составляющие состыковывать с уже имеющейся конструкцией гораздо легче. Когда уже возникло ощущение цели и достижений и уже есть команда, отвечающая за выполнение бизнес-плана, гораздо легче создать сайт и привлечь действительно известных личностей.

При появлении на свет Gemini Search Алия была исполнена воодушевления, что неудивительно: ей пришлось проделать огромную подготовительную работу, но в то же время она была полностью уверена в своих силах. Она знала, что сделала все главные шаги, необходимые для создания бизнеса, и руководствуется здравым смыслом и базовыми принципами.

Я не большой поклонник контрольных списков и матриц для самостоятельного анализа, которые предлагаются во многих бизнес-изданиях, но хочу включить один из таких инструментов и в эту книгу. Это резюме, включающее 30 ключевых пунктов. Надеюсь, они будут полезным напоминанием обо всех основных моментах, на которые вы должны обратить внимание в ходе вашего путешествия. Если вы учтете все рекомендации, то сможете отпраздновать запуск отличного бизнеса.

1. Прежде чем вы займетесь созданием бизнеса, то есть отправитесь по предложенному мной пути, честно спросите себя: есть ли у вас предпринимательская жилка, обладаете ли вы целеустремленностью, энтузиазмом и бесстрашием? Без этого успех невозможен.

2. Разберитесь, в чем ваш основной мотив. Можете ли вы ответить на вопрос «зачем?» и достаточно ли сильны ваши стимулы, чтобы двигать вас вперед и помогать в преодолении всех трудностей, с которыми вы непременно встретитесь?

Успех зависит не столько от вашей идеи, сколько от вас самих.

3. Сопоставьте вашу бизнес-идею с собственными сильными сторонами. Как вам больше нравится работать: в помещении или вне дома, в одиночку или в составе команды, рано утром или поздно вечером, стоя или сидя? Разберитесь в своих предпочтениях, поскольку, наряду с имеющимся у вас опытом, они помогут отыскать ту идею, которая вызовет у вас сильное воодушевление.

4. Огромный плюс создания своего бизнеса – ощущение свободы, освобождение от необходимости работать на кого-то еще. Вы развяжете себе руки. Теперь вы сами контролируете свою судьбу.

Такое чувство свободы может воодушевлять, но порой оно способно вызывать головокружение.

5. Ваша первая идея не обязательно окажется и последней. Наберитесь духу сказать себе: «Я этим заниматься не буду» – еще на раннем этапе, и переходите к другой идее, которая с большей вероятностью окажется работоспособной. Благодаря этой решимости вы сэкономите массу времени, сил и нервов.

6. Ваша идея не обязательно должна быть «уникальной». Вам не надо менять мир. Самые успешные идеи часто просты, но предусматривают гениальные и нестандартные подходы к уже существующим методам ведения бизнеса: это позволяет делать все быстрее, лучше, дешевле и намного легче. Вам необходимо отыскать свою «наживку», *привлекающую* покупателей.

7. Выясните, относится ли ваша идея к категории хобби, мелкого или масштабируемого бизнеса. Убедитесь, что вам эта категория по душе. Я не хочу, чтобы вы расстроились и рассердились только потому, что не станете следующим Биллом Гейтсом, если ваша идея на самом деле окажется хобби, которым приятно заниматься в выходные.

8. Не уподобляйтесь параноикам. Поделитесь с другими своими идеями. Расскажите о них как можно большему числу людей. Попросите их высказать свое мнение – создайте каналы обратной связи. И вы удивитесь, как много нового вы узнаете. Кто-то даст вам полезный совет или рассмотрит ваше предложение под неожиданным для вас углом, и эта информация может повлиять на конечный результат.

9. Подвергните вашу идею жесткому тестированию. Спросите себя: действительно ли она удовлетворяет какую-то потребность? Будет ли кто-то реально готов купить ваш товар или услугу? Если да, то соответствует ли планируемая цена той, по которой люди, скорее всего, купят ваш продукт?

10. Абсолютно необходимое условие успеха – проведение исследования. Информация, которую вы можете получить в ходе

личного наблюдения, детального анализа интернет-источников, посещения отраслевых мероприятий и общения с другими людьми, уже работающими в вашем секторе, не просто полезна, а *крайне* важна.

11. Выберите название для вашего нового товара или услуги. Тогда вы станете их полноправным владельцем. В противном случае все останется лишь размышлениями и первичными набросками. Получив имя, ваш бизнес начинает жить. Теперь вы можете сосредоточиться на процессе оформления вашей идеи.

12. Постарайтесь как можно раньше получить первый заказ. Не отвлекайтесь на все второстепенные вопросы, в том числе создание сайта, разработку логотипа или оформление офиса. На этом этапе сосредоточьте все свои силы на поиске клиентов и найдите того, кто готов заплатить достаточно денег за ваше предложение.

13. Используйте возможности информационных технологий для демонстрации своего нового продукта. Вам не нужно тратить на разработку идеального физического прототипа – возможно, ваш продукт никогда никто и не купит. Создайте макет, изображение (статическое или анимированное). Вспомните, как девелоперы недвижимости продают свои предложения еще на стадии планирования.

14. Если покупатель заинтересуется вашим продуктом, слушайте внимательно все, что он говорит о ценообразовании, размере, упаковке и сроках доставки. Эти люди знают свой рынок изнутри, причем гораздо лучше, чем вы. Это своего рода «исследование на переднем крае». Сопоставляйте свои возможности по доставке продукции клиенту и вашу продажную цену с его требованиями, а не со своими.

15. Продавайте с энтузиазмом. Сымитировать его вы не сможете. Прежде всего люди «покупают» людей. Им нравится приобретать продукт у человека, которому, по их мнению, можно доверять. Поэтому, если вы знаете, что в продажах вы не ас (вы почувствуете себя даже более уверенно, если признаете это), привлечите

человека, в полной мере обладающего соответствующими навыками и умениями.

16. Для того чтобы грамотно провести калькуляцию затрат, вам вовсе не нужно быть специалистом по электронным таблицам. Выберите предельно простой способ. Определите, сколько средств поступает в компанию, сколько уходит и что остается (это ваша прибыль). Если прибыли нет – нет и бизнеса.

17. Несколько важнейших рекомендаций по поводу прогнозов. Не пытайтесь прибегать к уловкам, чтобы создать искусственную прибыль. Не завышайте доходы и не занижайте расходы. Убедитесь, что вы учли затраты собственного времени и поправки на сезонность, отпуска, текучку персонала и скидки. Тогда инвестор по достоинству оценит ваш разумный подход.

18. Воспользуйтесь «пробой на нюх». Какова важнейшая составляющая вашего бизнеса, что определяет, применима ли ваша калькуляция на практике? Есть ли такое допущение, которое, будучи неверным, обусловит неверность и всех остальных допущений? Такое может случиться в любом бизнесе. Вам необходимо выяснить, нет ли и у вас такого сбоя.

19. Повышайте эффективность за счет создания команды, члены которой обладают теми навыками и умениями, которых нет у вас: в области финансов, продаж или логистики. Это снимет с вас часть бремени и поможет принимать более взвешенные решения. Не воспринимайте команду как своих внутренних конкурентов, не опасайтесь их мастерства, а используйте его в своих целях.

20. Будьте готовы принимать трудные решения – вы теперь босс. Овладейте искусством делегирования. Порой под этим термином подразумевается поручение другому человеку сделать то, чем не хочется заниматься самому. Но на самом деле это всего лишь передача в четком виде инструкций и всей необходимой информации тому человеку, который будет заниматься порученной ему задачей.

21. Уделите должное внимание себе. Вы главный элемент конструкции. Вы будете трудиться очень усердно, но не нужно доводить себя до истощения. Выделите достаточно времени на анализ и найдите место, где вы можете успокоиться и собраться даже тогда, когда находитесь под сильным давлением.

22. Я не верю, что для достижения успеха нужен сверхагрессивный стиль ведения бизнеса. Мой отец учил меня, что лучший результат любой сделки, обеспечивающий долговременный выигрыш, – это решение, выгодное для обеих сторон. «Не выжимай последнюю каплю из лимона», – не раз говорил он мне.

23. Когда дело доходит до общения с инвесторами, дважды проверяйте все свои шаги. Ваш энтузиазм не должен побуждать вас скрывать все слабости вашего предложения. Не нужно стыдиться, если выяснится, что вы в чем-то ошиблись. На протяжении своей карьеры я много раз совершал ошибки, но всегда старался на них учиться.

24. Выделите время на то, чтобы обдумать вопросы продаж и обговорить их с другими людьми. Часто это помогает в самый последний момент направить бизнес-идею в верное русло. Например, если вы не можете вывести ваш товар или услугу на рынок, то не важно, насколько они хороши: все равно вам придется бороться за выживание.

25. Никогда не уставайте спрашивать себя, можете ли вы что-то улучшить. Продолжайте тестировать каждый аспект вашего бизнеса, рассматривать его со всех сторон и подвергать сомнению каждое свое допущение. Чем строже вы будете к себе сейчас, тем прочнее станет ваш бизнес.

26. При общении с инвесторами старайтесь всегда ставить себя на их место. Эти люди хотят минимизировать риск. Поэтому обязательно покажите им возможности его снижения: этому поспособствует получение первых заказов и создание отличной команды. И не слишком цепляйтесь за свой капитал: 50 процентов

того, что имеет реальную ценность, всегда лучше 100 процентов пустоты.

27. При подготовке к презентации повторяйте очень полезную мантру: подготовка, подготовка и еще раз подготовка. Проведите исследования, все рассчитайте, досконально разберитесь в показателях, узнайте свой бизнес изнутри. Ваша презентация должна быть короткой, четкой, профессиональной и исполненной энтузиазма. Объясните свои личные мотивы. Дайте инвесторам возможность задать вам вопросы, чтобы они прояснили все важные для них детали.

28. Есть возможность занять деньги у членов семьи и друзей. Эти люди знают вас гораздо лучше, чем кто бы то ни было, и поэтому смогут в целом понять, насколько работоспособна ваша идея. Да, они будут рисковать своими деньгами; с другой стороны, они могут многое выиграть.

29. Когда вы запустите свой бизнес, отметьте это событие, а затем сосредоточьтесь на том, чтобы он работал. Помните, что даже лучшие планы в какой-то момент окажутся ошибочными – но, как ни странно, вы с этими сбоями успешно справитесь. Будьте готовы пройти все взлеты и падения.

30. Применяйте эти уроки в ходе всего своего путешествия, и вы существенно повысите шансы на то, что ваша компания войдет в 10 процентов новых организаций, которые добиваются успеха. И тогда у вас появится действительно хорошая новость, которой можно поделиться со всем миром: огромный заказ или отличный клиент, обеспечивающий высокую прибыль. Так расскажите об этом всем!

Благодарности

Прежде всего я хотел бы поблагодарить мою жену Айшу, первого «предпринимателя» из всех встреченных мной, которая сумела разъяснить мне истинное значение этого слова. Спасибо тебе, дорогая, за твое вдохновение, поддерживающее меня уже на протяжении тридцати лет.

Я также хочу выразить признательность дочери Хане, моей терпеливой «подопытной свинке»: в течение последнего года она не жалела сил, с большим энтузиазмом тестировала концепции, рассматриваемые в этой книге, и подтвердила, что предложенный мной подход можно успешно применять не только в коммерческом, но и в любом другом деле, независимо от того, принесет ли оно финансовый выигрыш или нет.

Спасибо и моей старшей дочери Джемме, которая после прочтения этой книги поверила в мой подход и сама занялась бизнесом. Свою компанию она назвала Jasmine & Lilac. Должен сказать, что я очень горжусь ее результатами. Девочки мои, желаю вам добиться огромного успеха в той феноменальной карьере, которую каждая из вас для себя уже, несомненно, выбрала.

Я также хотел бы поблагодарить тех людей, которые приняли то или иное участие в создании этой книги: Алию Мейджид из Gemini Search, Сэмми Френч из Fit Fur Life, Лабана Румза из Goldgenie, Пэтти и Дэвида Бейли из Motormouse и Бева Джеймса из Entrepreneurs' Business Academy.

Отдельное спасибо Филиппу Додду за его теплое отношение и активное участие. Он сумел перевести долгие часы моих раздумий в фантастический и, надеюсь, действительно мотивирующий текст.

Мне хотелось бы особо отметить членов очень целеустремленно действующей команды из издательства Hamilton Bradshaw, каждый из которых внес по-своему бесценный вклад в этот продолжающийся до сих пор проект, прежде всего Липека Джалана,

Тристана Рамуса, Ники Шепарда, Лиз Голди, Йана Паркера, Амелию Бэмфорд, Стивена Микса и Файзела Ватта.

Мои благодарности и всем остальным людям, участвовавшим в создании этой книги – лучшей из всех моих работ. Надеюсь, она вдохновит и мотивирует многих читателей и поможет им заняться очень трудным, но в то же время очень увлекательным делом – собственным бизнесом. Я уверен, что у них хватит смелости и свободы, чтобы реализовать свою мечту.

И наконец, я хочу отметить моего отца, который до сих пор продолжает вдохновлять меня и остается моим наставником. В первые дни моей предпринимательской деятельности его ценности, советы и убеждения стали тем материалом, из которого я построил фундамент моей философии ведения бизнеса.

Спасибо всем, кто прочитал эту книгу и поверил в нее. Желаю каждому из вас добиться успеха в своем деле.

Об авторе

Джеймс Каан – один из самых успешных предпринимателей Великобритании. С 1985 года он создает самые разные компании, а затем с выгодой для себя их продает.

В 16 лет Каан бросил школу и сразу занялся собственным бизнесом. Первым его «кабинетом» стала подсобка, где хранились веники, в магазине, торгующем сигаретами Pall Mall. В то время в его распоряжении имелось всего два основных ресурса: личное обаяние и советы отца. Впоследствии Каан сколотил большое состояние в рекрутинговой отрасли, основав компанию Alexander Mann Group и выйдя на уровень суммарной стоимости сделок в 130 миллионов фунтов стерлингов. Он также является соучредителем компании Humana International, специализирующейся на поиске руководителей высшего звена. За 6 лет Alexander Mann открыла 147 офисов в 30 странах.

В 2003 году Каан закончил Harvard Business School, после чего учредил Hamilton Bradshaw – компанию прямого частного инвестирования. Она расположена в Мейфэре – фешенебельном районе лондонского Уэст-Энда – и специализируется на покупках контрольных пакетов акций, операциях с венчурным капиталом и финансовом оздоровлении компаний рекрутинговой отрасли, а также инвестирует в недвижимость и ведет девелоперские проекты как в Великобритании, так и в других европейских странах.

Каан признан предпринимателем года по версиям PriceWaterhouseCoopers и BT Enterprise. В 2007 году он стал членом экспертной группы, участвующей в передаче BBC «Логово драконов». Его статьи регулярно появляются в британских СМИ; он консультирует разработчиков различных правительственных программ и инициировал ряд филантропических проектов, реализуемых через фонд James Caan Foundation.

Джеймс Каан

Мой первый бизнес

Как оценить
идею проекта
и свои силы



James Caan
Start Your Business in 7 Days

[Хороший перевод!]

Примечания

1

Популярное шоу на британском телевидении. Начинающий предприниматель, желающий получить финансирование, представляет свою бизнес-идею группе инвесторов – «драконов»; те подвергают ее критическому анализу, задают уточняющие вопросы и в конце концов решают, готовы ли они вложить свои деньги в проект. В книге автор часто называет себя «драконом». Аналогичные шоу под самыми разными названиями проводятся и в других странах мира. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

2

Британский предприниматель, основатель корпорации [Virgin](#), объединившей под одним брендом более 300 различных бизнесов. Автор бестселлера «К черту все! Берись и делай!» (издана в России: М.: Юнайтед Пресс, 2011). *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

3

Дизайнер женского белья, основательница компании Ultimo. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

4

Производитель натуральных соков и молочных коктейлей с кусочками фруктов. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

5

Учредитель и руководитель Microsoft. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

6

Один из крупнейших розничных продавцов одежды в Великобритании, в его сеть входит более 2000 магазинов. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

7

Автор книг о Гарри Поттере. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

8

Информационный справочник с адресами и телефонами различных компаний, в первую очередь из сферы обслуживания. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

9

Супруга британского принца Уильяма. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

10

Судя по всему, автор имеет в виду затраты на покупку бельевой веревки, столбов и сопутствующих материалов и установку всей конструкции. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

11

Международная компания, оказывающая профессиональные услуги в области аудита и консалтинга; входит в «большую четверку» аудиторских компаний. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

12

Рекрутеры, занимающиеся поиском и наймом профессионалов высшего уровня или узкой специализации. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

13

Американская комедия 1993 года. Главный герой вынужден переживать один и тот же день снова и снова, пока не добьется того, чтобы прожить его идеально. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

14

Самая крупная на данный момент британская частная таксомоторная компания, базирующаяся в Лондоне. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

15

Термоформованная пластмассовая упаковка с картонной подложкой. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

16

Прозрачная пленка, плотно обтягивающая изделие и защищающая от внешних воздействий. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

17

Аналог в русском языке – Вася Пупкин. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

18

Британская нефтегазовая компания, занимает второе место в мире среди публичных нефтегазовых компаний. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

19

Крупнейшая в мире сеть компаний, оказывающих профессиональные услуги в области консалтинга и аудита; входит в «большую четверку» аудиторских компаний. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

20

Дочерний банк одного из крупнейших финансовых конгломератов Великобритании Barclays Plc. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

21

Теория, предложенная в 1969 году американскими психологами Стэнли Милгрэмом и Джеффри Трэверсом, в соответствии с которой каждый человек опосредованно знаком с любым другим жителем планеты через недлинную цепочку общих знакомых. В среднем эта цепочка состоит из шести человек. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

22

Бизнес-академия для начинающих предпринимателей, основанная автором книги Джеймсом Кааном и его коллегой Бевом Джеймсом. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

23

Социальная сеть, предназначенная для поиска и установления деловых отношений с другими участниками. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

24

Разновидность бильярдной игры. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

25

Сегодня – респектабельный район в Лондоне. В послевоенное время здесь жили эмигранты – выходцы из стран Карибского бассейна. О бывших обитателях района сейчас напоминает ежегодный карибский карнавал, ставший одним из крупнейших уличных фестивалей Европы. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

26

Всемирно известная компания, производящая косметику из природных компонентов. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

27

Разумеется, автор здесь рассказывает о возможностях, имеющихся в Великобритании. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

28

Арт-галерея в Лондоне. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

29

Лицо, входящее в совет директоров и участвующее в планировании и разработке политики деятельности, но не осуществляющее повседневное управление организацией. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)