

ТОМ ЭРЕНФЕЛЬД

# Бизнес с душой

*Как начать дело, подходящее  
именно вам*



*Предисловие ДЖИМА КОЛЛИНЗА*

Tom Ehrenfeld

# **The Startup Garden**

How Growing a Business Grows You

McGraw-Hill

Том Эренфельд

# **Бизнес с душой**

Как начать дело, подходящее именно вам

Перевод с английского Варвары Кулаевой

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2014

# Информация от издательства

*Издано с разрешения Levine Greenberg Literary Agency и литературного агентства  
«Синопис»*

**Эренфельд, Т.**

Бизнес с душой: как начать дело, подходящее именно вам / Том Эренфельд ; пер. с англ. Варвары Кулаевой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

ISBN 978-5-91657-935-2

Автор книги, известный журналист Том Эренфельд, уверен: любой бизнес начинается с личности предпринимателя. И если вы хотите проложить собственный путь в жизни, не довольствуясь уже существующими «рельсами» других организаций, и создать дело, в основе которого именно ваши стремления и мечты, то эта книга для вас. В ней собраны конкретные рекомендации по запуску бизнеса, которые помогут вам развивать бизнес и развиваться самим, на каком бы этапе создания компании вы ни находились.

Книга будет интересна начинающим предпринимателям, а также всем, кто нацелен на личностный рост.

*Все права защищены.*

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

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

Copyright © Tom Ehrenfeld, 2002

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

*Моим девочкам: Хетчен, Люси и Хейли*

# Предисловие

Многие из нас становятся предпринимателями, потому что не способны просто работать и все, — характер не позволяет. Вроде и работа хорошая, но мы испытываем внутренний зуд, заставляющий делать то, к чему относимся с настоящей страстью, — потребность создать что-то такое, что сформировано по нашим представлениям, что-то, что отражает не только то, что мы делаем, но и то, кто мы *есть*. Я всегда рассматривал предпринимательство не как бизнес-концепцию, а как *личную* концепцию. Предпринимательство в своем лучшем виде — это история о том, как проложить путь, который подходит именно вам, и создать средство, с помощью которого вы пройдете этот путь.

Вот история Ивона Шуинара, одного из моих любимых предпринимателей. Шуинар начал бизнес в 1957 году 18-летним мальчиком, который просто хотел заниматься тем, что любил больше всего, — скалолазанием. Он занял у своих родителей восемьсот долларов, чтобы купить подержанную наковальню и железо и изготовить новое оборудование для своего первого восхождения по отвесной стене в долине Йосемити. Без каких-либо мыслей о создании большой компании Ивон колотил по наковальне до тех пор, пока не создал полный набор новых скальных крюков — металлических шипов, заколачиваемых в трещины скалы, которые страхуют альпиниста на высоте.

Одна из моделей Ивона — «Потерянная стрела» (названная в честь знаменитой вершины в Йосемити) — вскоре понравилась и другим альпинистам и стала стандартным предметом для восхождений big-wall<sup>[1]</sup>. Повсюду альпинисты хотели использовать скальные крюки Ивона, и поэтому он начал продавать их из багажника своей машины и из рюкзака везде, где ему приходилось совершать восхождение. Позже он оформил собственный бизнес с помощью одного листа, на котором напечатал список скальных крюков с ценами. Этот первый «каталог» сообщал покупателям, что не стоит ожидать быстрой доставки товара

во время летних месяцев, так как Ивон, скорее всего, будет висеть в гамаке на отвесной скале на высоте 2000 футов (примерно 610 метров) над долиной Йосемити.

Бизнес Ивона постепенно рос, так как он вкладывал достаточно денег, чтобы финансировать свои занятия альпинизмом и платить за производство большего количества скальных крюков. Год за годом он получал все больше клиентов и изготавливал все больше крюков, приобретал еще больше клиентов и производил еще больше крюков и так далее. Шаг за шагом он создал движущую силу, при этом никогда не позволяя бизнесу *стать* своей жизнью, но сохраняя его в качестве средства передвижения для своей жизни.

В 60-х и 70-х годах он принял несколько ключевых сотрудников в свою компанию. Одним из них был Том Фрост, тоже альпинист, который работал с Ивоном над систематической переделкой буквально каждого элемента альпинистского оборудования, от ремней до скальных крюков. Другим человеком была Кристин Макдивитт, она взяла на себя ответственность управлять маленькой компанией. Работа начала набирать все большую и большую скорость — миллион долларов прибыли, затем два, три, пять, десять миллионов... Все это время Шуинар занимался восхождениями по меньшей мере шесть месяцев в году, а другие члены команды сохраняли активный график и продолжали заниматься альпинизмом, пешеходным туризмом, серфингом, кататься на лыжах — все для «тестирования продукта», как сказали бы они.

Затем компания Шуинара сделала два ключевых прорыва. Первым было решение «поженить» компанию со страстью Ивона к защите окружающей среды. Осознавая, что крюки навсегда оставляют шрамы в скале, он перестроил всю линию альпинистского снаряжения: заменил скальные крючки металлическими гайками, которые можно было потом извлечь из щели без использования молотка. Вторым прорывом был запуск линии одежды для серьезных приключений под маркой Patagonia.



Ну а теперь вы уже, вероятно, знаете, что было дальше. Оборудование Шуинара и одежда Patagonia стали премиальными брендами, и компания взлетела. Это была классическая «двадцатилетняя история успеха за ночь». То, что когда-то помещалось в рюкзак Ивона, стало компанией с прибылью в сотни миллионов долларов в офисном комплексе «Вентура» в Калифорнии.

Но даже до сих пор Шуинар и другие ключевые персоны Patagonia сохранили свою основную страсть к активным видам спорта. Сегодня Patagonia занимает положение одной из самых прогрессивных компаний в мире, заботящихся об окружающей среде. Они пионеры в сфере использования переработанных пластиковых бутылок для производства хай-тек-материалов для курток Patagonia. И теперь Ивон Шуинар, в свои шестьдесят с лишним, катается на серфе или занимается альпинизмом каждую неделю — рядом с домом или в каком-нибудь авантюристском месте на другом конце света.

Я делюсь с вами историей Ивона Шуинара, потому что это прекрасный пример того, о чем пишет в своей книге Том Эренфельд. Я очень рад, что Том наконец-то издал эту работу — практическое руководство, помогающее тем, кто хочет вести свое дело не просто как бизнес, но как собственный способ передвижения в жизни.

Не знаю, сколько раз уже меня просили друзья, знакомые, друзья друзей и знакомые знакомых: «Я хотел бы открыть свое дело. Посоветуйте мне книгу, которая могла бы мне помочь». Обычно я давал список книг и советовал им прочитать отдельные главы в каждой из них. Теперь у меня наконец-то есть одна книга, которую я могу посоветовать им прочитать в качестве отправной точки.

Одно из самых значительных изменений за последние двадцать лет — трансформация предпринимательства из загадочной алхимии, которую практикуют каким-то неведомым образом сверхлюди-провидцы, в практическую дисциплину, которой могут научиться почти все. Но не хватало практического синтеза, руководства, которое собрало бы воедино все основные моменты. В этой книге Том свел в одно целое дисциплины, создав полезную инструкцию. И сделал это в очень



приятной форме. Эта книга не для тех, кто хочет открыть следующую Cisco Systems или Apple Computer, создавать компании для списка Fortune 500 с нуля и становиться миллиардерами-знаменитостями<sup>[2]</sup>. Эта книга для других людей. Она для тех, кто хочет создать собственный путь и средство передвижения по нему в жизни — средство, которое отражает их личные увлечения.

В моей исследовательской лаборатории на книжных полках совсем мало предметов: несколько любимых книг, личные фото — дедушки и отца в тот день, когда дед погиб из-за несчастного случая при тестировании самолета, — и скальный крюк «Последняя стрела», выкованный вручную Ивоном Шуинаром на его уникальной наковальне. Я храню его здесь как символ лучшей модели предпринимательства, которую я знаю. Один из моих главных учителей, Рошель Мейерс, однажды сказала мне: «Смысл всего — это понять, как сделать свою жизнь творческой работой, картиной, которую не смог бы написать никто другой». Стать предпринимателем — значит выбросить любые заготовки и шаблоны для картин и начать рисовать все на чистом холсте. Такой путь менее привычен, но это единственный способ создать шедевр.

И именно об этом Том Эренфельд пишет в своей книге.

*Джим Коллинз  
23 августа 2001 года*

# Введение

## Как растет ваш сад?

Я обязан этой книгой моему другу Гасу. Гас Раканторе — основатель, владелец и управляющий в Toscanini's Ice Cream & Coffee, трех магазинах в моем родном городе Кембридже, которые производят, по моему мнению, лучшее мороженое в мире.

Гаса легко обнаружить. Большую часть времени днем и ночью вы можете найти его за прилавком его магазина на Мейн-стрит, расположенного через улицу от пожарной части и в паре кварталов от кампуса Массачусетского технологического института (МТИ). Это приветливый, крупный, немного сумасшедший парень, который жонглирует тремя предметами, пока мы разговариваем, вне зависимости от того, делает ли он коктейль «яичные сливки» для клиента, проверяет ли ингредиенты в новой партии мангового сорбета или подтрунивает над поставщиком кофе. В стихии магазина Гас — центр вселенной. Ему одинаково комфортно болтать с местными полицейскими о политике и управлять своими сотрудниками, многие из которых — студенты МТИ (некоторые из них собираются стать исследователями в области ракетных технологий). В Toscanini's Гас — счастливый гений,двигающий компанию вперед.

В магазинах и в компании в целом витает дух, который существует независимо от Гаса, и его сила всегда очаровывала меня. Как у любой маленькой компании, у Toscanini's есть сердце и душа помимо индивидуальности владельца, и я понял с годами, что Гас столько же научился у Toscanini's, сколько сам вложил в эту работу. Между ними та связь, которая и побудила меня написать эту книгу.

Я встретил Гаса более пятнадцати лет назад, когда был местным репортером в газете Cambridge Chronicle. С того времени в работе я сконцентрировался на мире бизнеса, в особенности малого. Я выбрал эту тематику по простой причине: в Кембридже я устал писать о том, что хотели сказать другие люди или о чем они думали. Гораздо

интереснее мне было то, что делали люди — выбор, который они совершали, действия, которые они предпринимали, и последствия этих действий. Две лучшие сферы для воплощения всего этого — криминал и бизнес. Я решил освещать бизнес.

По мере того как я все больше узнавал о бизнесе, особенно будучи журналистом и редактором в журнале Inc. Magazine, мне становилось ясно, что грань между основателем малого бизнеса и его компанией очень тонкая, если она вообще существует, и что это размывание грани жизни и коммерции — то, что делает маленькие компании такими интересными. Стартапы настолько разные и увлекательные, насколько различны и интересны люди. Многие большие компании динамичны и очаровательны, и их сотрудники могут рассказать классные истории, но, чтобы открыть для себя все это, зачастую нужно совершить путешествие через темный лес... Для меня мир стартапов и людей, которые их запускают, всегда был необыкновенно привлекателен. Потому что на этом этапе страсть, индивидуальность и мечты одного или команды создателей сцепляются с историей компании и порождают новую историю, выходящую за пределы воображения.

Поэтому я и выбрал для этой книги название «Бизнес с душой»<sup>[3]</sup>. Вам надо просто выделить значимую жизненную связь между ростом вашей компании и вашим личным ростом. Я понял, что выращивание компании выращивает и вас как личность и что эта живая связь между человеком и бизнесом питает компанию в целом. В этой книге сделана попытка объяснить, как именно. На каком бы этапе процесса запуска компании вы ни находились, я могу помочь вам сделать следующие шаги и обрести больше мастерства в процессе. Книга «Бизнес с душой» создана, чтобы помочь вам приобрести необходимые навыки для контроля вашей компании. Давайте разберемся в этом поподробнее.

## Как пользоваться этой книгой

В этой книге семь глав. Каждая из них посвящена конкретному навыку, который вам обязательно понадобится при создании бизнеса. В-первых, вы определяете, в чем вы сильны, о чем вы заботитесь и какие

возможности вам доступны. Затем вы учитесь сочетать эти качества со специфическими потребностями других. С этого момента вы развиваете финансовую грамотность, которая растит вашу конкретную компанию. Затем вы учитесь пробиваться, четко управлять другими и внедрять такую систему управления, чтобы ваш бизнес (в теории) мог работать без вас. Наконец, вы учитесь использовать бизнес как ресурс для своего непрерывного роста.

Позвольте мне и дальше использовать метафору сада: глава 1 «Найти свое призвание» учит вас определять семена, которые вы хотите проращивать; глава 2 «Планировать обучаясь, обучаться работая» помогает определить, взойдут ли эти семена; глава 3 «Цифры, которые имеют значение» планирует, как будут расти всходы; а глава 4 «Самообеспечение» учит вас питать и подкармливать растение по мере развития. Глава 5 «Игра по правилам» рассматривает человеческие ресурсы, которые вам понадобятся, когда ваша компания даст новые победы; глава 6 «Просто управлять» определяет, как из человека, который хочет что-то посадить, вы превращаетесь в садовника. Глава 7 «Вечное обучение» рассказывает, как сделать шаг назад и позволить вашему растению объяснить, что ему нужно: как понять, что надо подрезать, что оставить в покое, а что сломать и посадить заново.

Книга «Бизнес с душой» начинается и заканчивается главами, которые рассматривают, как вы учитесь и растете вместе с тем, как растет ваш бизнес. Первая глава описывает простые шаги, которые вы можете сделать, чтобы понять, кто вы есть, о чем заботитесь и в чем сильны. Затем она предлагает проанализировать доступные вам ресурсы и возможности и понять, как вы можете использовать эту энергию в качестве моторного топлива для вашей зарождающейся компании. Заключительная глава проверяет, как вы учитесь, обладая новыми навыками, так как ваш бизнес начинает работать на более мощном уровне.

Главы книги связаны между собой естественным и необходимым образом. Если бы вы попытались изучить любую из этих практик по отдельности, вам могло бы показаться, что они слишком сложные. Однако в процессе построения бизнеса вы поймете, что у вас нет

другого выбора, кроме как достигнуть определенного уровня мастерства в каждой из этих областей. Изучая финансовую грамоту, например, или как установить рамки в отношениях с сотрудниками, вы приобретете инструментарий и навыки, которые позволят вам взрастить свой бизнес. Вы овладеете этими навыками быстрее, если будете делать все это, пропуская через себя, — то есть воспринимать все задания с точки зрения собственных потребностей, желаний, имеющихся навыков и способностей.

Не существует единственно верного пути для запуска бизнеса. Успешные компании разнятся настолько, насколько разными бывают люди. Однако освоение навыков, описанных в этой книге, даст вам больше выбора и больше контроля над судьбой вашей компании. Вы сможете подойти к этому непростому процессу с великими ожиданиями, творчески, с лучшим представлением о том, какой выбор вы можете сделать. В бизнесе всегда будут элементы, выходящие из-под вашего контроля: стихийные бедствия, трудные клиенты, природные катастрофы, безнаказанность Алана Гринспена. Я не могу обещать вам тишь да гладь. Но, овладев этими дисциплинами, вы сможете лучше подготовиться к решению проблем и создать путь вашего успеха.

Я попытался провести различия между книгой «Бизнес с душой» и массой других руководств для предпринимателей главным образом по одному аспекту. Несмотря на то что другие дают списки и рецепты, которым должны следовать все стартапы, я верю, что основная движущая сила в любом бизнесе — это человек или команда, которая основала эту компанию. Все компании могут играть по похожим правилам, однако ими управляют отдельные люди, каждый со своим набором сильных сторон и увлечений и соответствующим этим увлечениям ворохом обязательств. Игнорировать эту реальность — значит обречь себя на неудачу.

Эта книга — попытка собрать воедино всю необходимую информацию, которая поможет вам узнать очень важные вещи: как проводить исследование рынка, как вести бухгалтерию или даже как выступить с правильной идеей для бизнеса *с вашей точки зрения*. По

мере того как компании растут и принимают для себя определенную политику или процедуры, они становятся похожими друг на друга. Но каждая маленькая компания, как несчастливые семьи у Толстого, проблемна по-своему.

Эта книга признаёт эти различия.

Хотя не существует единственно верного пути для запуска и выращивания бизнеса, все же занятие бизнесом требует от вас игры по *правилам*. От покупателей до сотрудников, от банкиров до поставщиков — все игроки в этой игре действуют согласно набору письменных и устных договоренностей. И вы должны знать их, чтобы принять в игре участие. Более того, существуют *принципы*, помогающие вам управлять этими правилами. Я считаю, что любой человек, изучивший базовый набор принципов и практик, может принять участие в игре. Я не могу гарантировать, что любой из вас достигнет богатств, превосходящих его самые смелые мечты, но я могу обещать, что овладение этими практическими областями позволит вам лучше контролировать бизнес, даст возможность большого выбора в вашей компании и более того — в вашей жизни.

Хотя многие успешные компании начинаются с великой идеи, они становятся здоровыми и устойчивыми только после того, как основатель или президент овладевает достаточными навыками для управления и обновления бизнеса в целом, а не только одного конкретного продукта. Вы должны освоить те умения, которые описываются в этой книге, чтобы контролировать бизнес. Я не могу сказать, каким образом вы достигнете места назначения; не могу я гарантировать и того, что вы его достигнете. Но, надеюсь, книга поможет вам проложить дорогу.

Стать предпринимателем — значит изменить свое мышление. Работа наемного сотрудника часто подразумевает, что человек что-то производит, эффективно работает, добивается запланированного результата, выполняет задания. Работа предпринимателя означает создавать ценность там, где ее прежде не было, видеть возможность и предпринимать необходимые действия, чтобы в итоге сотворить нечто

значимое. Тщательно спланированные шаги и действия могут помочь справиться с этой задачей. Многие делают это интуитивно, однако благодаря правильному подходу такой процесс может освоить каждый. Книга поможет овладеть им.

Я считаю, что в сегодняшней экономике залог успеха — и ваш наиболее важный источник конкурентного преимущества — в том, насколько хорошо вы знаете самого себя и насколько хорошо это понимание уживается с миссией вашей компании. Степень этого знания, в котором проявляется ваше «я» в бизнесе, будет определять степень успеха вашей компании.

Вот одна из ключевых идей, двигающих всю эту книгу. *Ваш бизнес — это средство, с помощью которого вы реализуете свою страсть, увлечение.* Я тщательно подобрал каждое из этих слов. *Средство* — подразумевает, что компания существует для того, чтобы доставить вас и заинтересованные

стороны в место назначения. Ни одна успешная компания не является самоцелью. Как мы будем обсуждать позже, у вашего бизнеса есть миссия и цель, а прибыль, которую приносит ваш бизнес, — это зависимая переменная, привязанная к тому, насколько хорошо и последовательно достигается то, что было установлено для выполнения. *Реализуете* — это не только о продажах и доходах, но и о воплощении чего-либо в *реальность*: о процессе от рождения идеи на свет до конечного продукта. И *страсть*! Любой успешный предприниматель будет испытывать сильные чувства — от радости и восторга до гнева и отчаяния — на протяжении жизненного цикла бизнеса.

Тот факт, что вы читаете эту книгу, показывает, что вы открыли свой бизнес. Вы думаете о продукте, который будет удовлетворять потребности — ваши и по крайней мере нескольких клиентов. А теперь мы двинемся дальше и составим план роста бизнеса и его основателей.

Не было лучшего времени, чем последние двадцать лет, для запуска малого бизнеса. На сегодняшний день существует, по разным оценкам,



от 7,5 до почти 25 миллионов небольших компаний. (Я принимаю в расчет сведения Управления по делам малого бизнеса, полученные из налоговых деклараций. По их данным, в США примерно 5,3 миллиона компаний с сотрудниками.)

Но эти цифры — лишь часть истории. В реальности больше людей, открывших свое дело, да и культура предпринимательства стала все глубже внедряться в нашу жизнь. Студенты бизнес-школ теперь расценивают предпринимательство как вариант своей успешной карьеры, параллельно взлетело и количество курсов по данной теме за последнее десятилетие. Для стартапов стало доступно больше капитала в виде венчурных денег, есть бизнес-ангелы<sup>[4]</sup>, коммерческие кредиты. И для людей, желающих открыть собственную компанию, стало доступно больше ресурсов, включая все — от журналов до книг, сайтов и фокус-групп.

Эти макроперемены изменили правила игры для потенциальных предпринимателей. С одной стороны, никогда не было так просто начать свой бизнес. Стартапы воспринимаются более культурно, доступно все больше и больше ресурсов; технологии, такие как интернет, и программное обеспечение, такое как Quicken, дают отдельным людям возможность собирать информацию и контролировать функции (например, бухгалтерию), которыми всего десять лет назад эффективно могли оперировать лишь крупные компании.

Правда, во всех этих изменениях есть обратная сторона. Несмотря на то что сейчас легче, чем когда бы то ни было, запустить бизнес, из-за этих же самых изменений индивидуальным стартапам стало тяжелее разбогатеть. Большие компании могут сейчас использовать технологии, чтобы нацелиться на меньшие ниши, будь то продукты или географические области. Рост крупных ретейлеров привел к тому, что для традиционных маленьких семейных магазинчиков настали тяжелые времена. У сегодняшних предпринимателей более высокий общий уровень знаний — многие получили его в бизнес-школе. У них серьезный опыт: ведь значительное число из них открыли собственные

компании после долгих лет работы в крупных организациях. Все это требует от каждого большей искушенности в правилах игры.

Несколько лет назад редактор журнала Inc. Джордж Гендрон заметил, что маленьким компаниям стало труднее процветать за счет одной-единственной уникальной идеи. Сегодня все маленькие компании должны становиться профессионалами быстрее, чем когда бы то ни было. Как он выразился, возраст предпринимательской новизны уступил дорогу предпринимательскому мастерству. Это плохие новости. А теперь хорошие: вы справитесь! Те же изменения, которые облегчают большим компаниям задачу воздействовать на маленькие, дают маленьким компаниям возможность играть по-крупному. И те маленькие компании, которые овладели необходимыми навыками, чтобы конкурировать с игроками побольше, могут использовать свои размеры, гибкость и самосознание как большее преимущество.

Вот несколько заключительных мыслей. Я не обещаю, что освещу все малейшие детали, которые вам необходимо знать. Если вы ищете сборник «Как открыть свой бизнес» с советами, уловками и информацией по каждой мелочи, то я могу рекомендовать, что я и делаю, несколько универсальных руководств в разделе «Ресурсы» в конце каждой главы. Частности — например, «какое оборудование купить в офис» или «как продавать одному конкретному клиенту» — важны и нередко являются одними из самых острых пунктов в списке дел предпринимателей. Однако все они существенны только в контексте: они становятся значимы, когда выполняются для достижения главной цели в рамках миссии. Эта книга задумана, чтобы помочь вам создать средство достижения вашей главной цели. Иногда самые простые решения даются тяжелее всего. Вот то, с чем мы здесь боремся.

Я начал писать «Бизнес с душой» во время короткого периода благоденствия интернета, который, как казалось, обещает счастье и богатство всем, кто запустит интернет-компанию. Но эта книга не о том, как срубить джек-пот в виде огромных богатств IPO, и не о том, как построить быстрорастущую высокотехнологичную компанию с венчурным капиталом. Есть фундаментальное различие между

компаниями, использующими интернет в контексте запуска жизнеспособного бизнеса, и теми средствами с высокими технологиями и с венчурными капиталами, которые дают классные идеи для компаний, но мало что могут предложить в отношении реальных потребителей или конкретного товара. Эта книга предназначена для первых.

Время, когда одной великой идеи самой по себе было достаточно для создания великой компании, прошло. Теперь даже в мире интернета все стартапы вынуждены фокусироваться на правилах бизнес-успеха. Конечно, я буду говорить о влиянии интернета, особенно о том, как он воздействует на использование стартапами технологий, на их общение с клиентами и поддержание мириадом взаимоотношений, на управление информацией. Но я считаю, что компетенция интернета, как и ряда других управленческих нужд, становится просто одним из навыков, которыми должны владеть предприниматели, чтобы контролировать свое будущее.

Взрыв интернет-экономики уже остался позади одного великого и часто упускаемого из виду предпринимательского наследия. Безотносительно к тем компаниям, которые рухнули или не сумели выполнить своих обещаний, я считаю, что ажиотаж вокруг нового бизнеса в последние пять лет расположил больше людей к стартапам, к культуре стартапов, чем когда бы то ни было. Как результат, больше людей не просто верят, что могут открыть свое дело, но и предпринимают шаги, чтобы сделать это. И это прекрасно.

Одно слово напоследок. Я потратил пять лет, работая в одиночку как писатель и редактор. Я научился применять на практике многие из тех уроков, о которых пишу в этой книге. До этого более десяти лет я впитывал уроки предпринимателей, открывающих собственные успешные компании. Многие из этих мастеров учили меня стартапам, и я в значительной степени делюсь их мудростью в своей книге.

В конечном счете я не могу научить вас тому, как вырастить конкретный бизнес. Вы должны научиться этому сами. Я могу помочь вам задать правильные вопросы и найти правильные ресурсы. Но

практика ведения своего бизнеса преподнесет вам более важные уроки. Прочитую моего друга Гаса: «Ведение бизнеса — это экзистенциальный процесс: вы узнаете то, что вам нужно, только делая это». Но не верьте мне слишком сильно. Идите и делайте свое дело. Давайте начнем.

# Глава 1

## Найти свое призвание

*Однажды ты окончательно понял,  
что ты должен делать, и начал.*

Мэри Оливер. Путешествие

### Учитесь узнавать, формулировать и извлекать выгоду из своих достоинств и увлечений

Когда в 1988 году Том Скотт и Том Фёрст открыли компанию Nantucket Allserve, у них не было великих планов построить компанию мирового класса по производству напитков, которую многие люди сегодня знают как Nantucket Nectars. Оба недавно окончили Брауновский университет, и оба хотели просто открыть собственное дело. Это стремление было, конечно, созвучно и желанию начать собственную жизнь. Том Фёрст всегда считал себя «человеком лестниц». Если имеется выбор между лифтом и лестницей, «я всегда предпочту лестницу, — говорит он, — потому что лифт будет останавливаться везде, а на лестнице я могу сам контролировать свою судьбу».

Итак, эти двое основали компанию, чтобы никто другой не диктовал им, на каком этаже выйти, как это было раньше. В первые дни они вели лодочный бизнес, бросаясь на любую работу, которую могли найти. Они буксировали и ремонтировали лодки, ловили рыбу и доставляли разные товары — от хлеба до газет — рыбакам в порт Нантакет. Они обустроили хижину для рыбаков, чтобы открывать им раковины гребешков; помогали людям упаковывать их лодки на зиму. И вот во время медленно тянущейся зимы 1989 года на одной вечеринке Том Фёрст приготовил напиток из персикового сока, который всем понравился. И тут же оба Тома сказали: «Давай продавать этот сок с лодки следующим летом. Мы назовем его Nantucket Nectars». Из этого семечка они вырастили компанию,

которая сейчас зарабатывает более пятидесяти миллионов в год и представляет собой модель активного управления.

Мэри Бечлер не намеревалась строить десятимиллионную компанию с более чем сотней сотрудников, когда впервые начала продавать детские коляски. Она просто хотела сэкономить немного времени. В 1984 году для нее и ее мужа Фила, тогда молодых родителей, было проблемой найти время для занятий спортом. Поэтому Фил на скорую руку собрал устройство, позволяющее ему совершать ежедневную пробежку и одновременно проводить время с малышом. Когда люди начали спрашивать, где можно приобрести такие коляски, эти двое стали делать их у себя в гараже и продавать клиентам. Так родилась компания Baby Jogger. Сегодня компания в Якиме разнообразила свой ассортимент за счет бортиков для кроваток и других детских товаров. Мэри, оставаясь СЕО, очень многое узнала о бизнесе благодаря своей компании, дела которой сначала велись на их кухонном столе. Однако она связывает появление процветающей многопрофильной компании с простым порывом — получить время на пробежку и вместе с этим проводить время с детьми.

Наконец, рассмотрим историю Эми Миллер. Будучи студенткой медицинского факультета в Университете Тафтса под Бостоном, Миллер начала работать продавщицей — делать шарики мороженого в местном специализированном магазине под названием Steve's. В то время этот магазин был очень популярен, так как представлял собой первый «бутик мороженого», где изысканный холодный десерт предлагался в отличной обстановке. Там в буквальном смысле собиралась очередь на квартал. Чем больше шариков мороженого делала Миллер, тем больше она влюблялась в этот бизнес и тем больше она понимала, что скорее потратила бы время на угождение желудкам людей, а не на лечение простуды. Со временем Миллер постигла азы бизнеса и в 1984 году открыла кафе Amy's Ice Cream («Мороженое у Эми») в городе Остин. На сегодняшний день у компании 11 магазинов и ежегодные продажи более чем на 3,5 миллиона долларов.

Три разных успешных бизнеса — три разные дороги к успеху. Ни один из основателей этих успешных компаний не был опытным бизнесменом, когда запускал свою новорожденную компанию. Ни у одного из них не было практического опыта ведения дел. Напротив, они были движимы страстью к тому, что производили, и неутолимым желанием контролировать свою судьбу. Несмотря на то что каждый принес в свою компанию разные знания и сильные стороны, все они развивали свой бизнес в темпе, соответствующем их личному развитию навыков. Каждого из них, как это будет и у вас, простой процесс управления своими компаниями научил тому, что им нужно было знать. Вы можете узнать все, что хотите, из курсов и книг, но практика управления компанией всегда будет лучшим источником вашего роста и обучения. Это похоже на разницу между тем, когда вы читаете о другой стране в путеводителе или смотрите о ней фильм, и тем, когда вы реально по ней путешествуете. Опыт приходит с практикой, и бизнес научит вас тому, что вам нужно.

Опыт этих трех людей и многих других предпринимателей раскрывает правду о бизнес-стартапах, бросает вызов всем мифам об идеальной работе и компаниях мечты. Даже несмотря на то, что многие владельцы небольших компаний говорят, что они управляют процессом и счастливы, не все они работают в тех самых компаниях, которые основаны на детских мечтах или абстрактных идеалах. Многие из них нашли подходящий для себя бизнес в процессе работы. Это вовсе не значит, что они создали его на том, что их не сильно волнует. Два Тома вряд ли могли бы производить сок более увлеченно, чем они это делают. Послушайте, как они рассказывают о новом дизайне бутылки — примерно так же, как водитель «Формулы-1» восхваляет свой болид. Да, ваша страсть к тому, что вы производите, непременно должна быть в сердце бизнеса, но она не должна оставаться единственным фактором при выборе того, какого рода бизнес вам начать. Существуют и другие важные вещи. Пришло время посмотреть, какие именно.

Эта глава научит вас слышать свои мечты и пристрастия, связывать их с теми навыками, что у вас есть, идентифицировать ресурсы и



возможности, определять личные цели и миссию, а затем создавать наиболее подходящий бизнес, который вытекает из этого коктейля.

«Я считаю, что открытие бизнеса — это смелый шаг. Вы отказываетесь от многого из прошлой жизни, вы не можете вернуться к этому. И это лишает силы духа. Большинство владельцев малого бизнеса думают об этих вещах и забывают про них. Они не обязательно побеждают свои страхи — они просто отодвигают их в сторону».

Гас Раканторе

«Я думаю, что одна из вещей, которая дает большой опыт обучения, — осознание своих сильных и слабых сторон. Это на самом деле тяжело понять. Если вы хотите, чтобы ваш бизнес рос, вы должны быть действительно уверены в том, что люди, с которыми вы работаете, говорят вам правду о ваших неверных шагах. А вы должны быть готовы услышать это. Иначе вы застрянете между желанием вырастить бизнес и готовностью выделить время на борьбу со своими недостатками. И это серьезный процесс обучения. Вы можете не обращать на это внимания в большой компании, где кто-то способен восполнить ваши пробелы. Там подобная слабость, возможно, не повлечет за собой какие-то последствия. А в небольшой компании это может значить все».

Роксана Коуди,  
владелица книжного магазина R. J. Julia в г. Мэдисон

## Или... нет?

Прежде чем вы начнете занимать деньги и украшать витрины, хорошо бы убедиться в том, что вы действительно хотите отправиться в этот путь. Перед тем как мы будем анализировать вашу конкретную компанию, вы должны задать себе главный вопрос: вы действительно хотите начать собственный бизнес? Запуск бизнеса — это проект, который отнимает кучу времени и душевных сил, и есть вероятность, что он может разрушить личную жизнь, нанести удар по уверенности в себе, уничтожить личные (и семейные) ресурсы и, очень вероятно, оставить вас за это ни с чем. Так что хорошенько подумайте, хотите ли вы на самом деле отправиться в это путешествие. И посмотрите ниже статью «Нужно ли вам сохранять основную работу?».

### *Нужно ли вам сохранять основную работу?*

Прежде чем поддаться искушению и погрузиться с головой в свой новый бизнес, большинству людей есть смысл задержаться на основной работе, хотя бы на время. Ваша новая компания вполне

может стать расширением функций, выполняемых вами на текущей работе. А сохранение работы помогает по нескольким причинам.

С одной стороны, и это наиболее важный фактор, это деньги. Собственный бизнес может оказаться недостаточно прибыльным, чтобы в течение какого-то времени обеспечивать вам зарплату, а чем дольше вы сможете сохранять регулярный доход, тем больше времени и сил вы сумеете посвятить совершенствованию своего продукта и привлечению лояльных клиентов.

Нет никаких причин бросать работу, когда вы собираетесь открыть свою компанию. Однако если вы решили со временем отказаться от основной работы, то честно расскажите работодателю о своих планах. «У вас должно быть соглашение с вашим настоящим работодателем, потому что открытие бизнеса требует времени», — говорит Энн Мари Стентон. Энн смогла открыть собственный бизнес — она торгует старинными ювелирными украшениями в Лос-Анджелесе, при этом работая ассистентом в HMS как авторизованный дилер. Стентон сохранила тесные связи с бывшим работодателем после того, как пустилась в одиночное плавание. «Было важно не сжечь мосты, — сказала она, — и Харриет (ее бывший работодатель) — моя большая поддержка».

Лично я считаю, что не существует одного четко определяемого предпринимательского типа людей. Скорее, любой человек с активным отношением к делу и правильным складом ума может овладеть навыками и предпринять шаги, которые сделают его предпринимателем. Ведущий бизнес-мыслитель Питер Друкер дает этому такое определение: «Каждый, кто готов принимать решения, может научиться быть предпринимателем и вести себя как предприниматель. Значит, предпринимательство — это скорее поведение, нежели индивидуальная особенность».

Это не значит, что открытие компании — для всех и каждого. Существует много соображений, которые нужно принимать во внимание, размышляя, стоит ли вообще открывать свой бизнес. В

первую очередь вы должны понимать, есть ли у вас база, «фундамент» для того, чтобы начать дело. Например, оглянитесь на свою жизнь и спросите себя, действовали ли вы раньше как предприниматель, в чем бы это ни выразалось — от создания смешных сережек до изготовления чего-то, что вы хотели, но нигде не могли найти. Чтобы быстро проверить вас и ваш проект, прочтите статью «Кто хочет быть предпринимателем?» на следующей странице.

### *Кто хочет быть предпринимателем?*

Вот набор вопросов, которые проверяют ваш предпринимательский характер. Не беспокойтесь об оценке за ответы. Я не считаю, что эта тема сводится к системе «зачет-незачет». Но эти вопросы составлены для того, чтобы помочь вам проверить, достаточно ли хорошо сочетается предпринимательская жизнь с вашим характером.

- Располагаете ли вы временем и силами и готовы ли к тому, что этот всепоглощающий проект заберет все ваше внимание?
- Вам комфортно принимать решения?
- Быстро ли вы учитесь новому?
- Вы готовы признать и компенсировать свои слабые стороны?
- Естественен ли для вас процесс продаж?
- Был ли у вас свой бизнес прежде?
- Можете ли вы жить, будучи отверженным и одиноким?
- Есть ли у вас личная и эмоциональная поддержка в проекте?
- Вы способны отдавать приказы?
- Вы готовы бросить вызов неопределенности?
- Вы по-настоящему верите в то, чем собираетесь заниматься?
- Вы готовы полностью изменить свою жизнь?
- И если вы ответили «нет» на каждый из вопросов этого списка, вы по-прежнему готовы начать? Сегодня?

Запуск бизнеса — дело не настолько рискованное, как вы его себе представляете. Есть огромная разница между *риском*, который можно охарактеризовать как возможность потерь, и *неопределенностью*, которая относится к недостатку знаний, лежащих в вашей краткосрочной и ближайшей перспективе. Во многих отношениях запустить бизнес менее рискованно, чем держаться до конца за неопределенную работу в наше время быстрой экономики. Просто посмотрите на непрерывные увольнения в солидных компаниях. Даже в лучшие времена они стремятся найти пути оптимизации персонала во имя эффективности.

Более того, стартапы гораздо устойчивее, чем многие думают. Исследование, проведенное экономистами в Администрации малого бизнеса<sup>[5]</sup>, показывает, что более половины всех компаний существуют дольше двух лет, а значительное число — четыре года. А реальные истории открывают более полную картину по сравнению с тем, что показывают цифры статистики. Ведь статистика включает в себя большое число проданных компаний, чьи владельцы отходят от дел или закрывают магазины в поисках лучших возможностей. Допуская, что вероятность провала в одних сферах выше, чем в других, не забывайте: вы открываете не статистическую вероятность. Вы открываете собственный уникальный бизнес.

В противовес риску стартапы привносят в вашу жизнь крайне возбуждающую *неопределенность*. Вам придется научиться лучше отвечать на вопросы и лучше понимать, что важнее всего в жизни вашего бизнеса. У вас не будет никакой гарантии постоянного дохода, профессионального признания или простого физического комфорта, который несет стабильная работа. Вы можете не знать, откуда придет новая порция капитала, как вы будете производить следующую партию своего продукта, с кем вы будете работать завтра или в следующем месяце. Вы, может быть, просто не будете знать, как вы станете решать какие-то неотложные проблемы, — жизнь будет походить на мой любимый диалог из фильма «Влюбленный Шекспир»<sup>[6]</sup>, когда Хенслоу убеждает Феннимена, что, «как ни странно, у него все получается». На вопрос «как» он отвечает: «Я не знаю, это загадка».

Просто помните, что вам придется принять сознательное решение: совмещать личную и рабочую жизнь со своей компанией. Это решение несет за собой «за» и «против». Плюс в том, что у вас будет больше контроля над собственной судьбой — и вы поймете непосредственную связь между вашим поведением и успехом вашего бизнеса. Вы будете наслаждаться тем, что ваша работа стала вашей собственностью — и в буквальном, и в переносном смысле. Вы увеличиваете свои возможности для благополучия. У вас есть шанс создать для себя работу, которую вы по-настоящему хотите, и продукт, в который вы действительно верите. Вы добываетесь знаний и постоянно увеличиваете свои компетенции. Вы доставляете радость людям.

Конечно, у большей части этих условий есть и другая сторона. Например, ведение бизнеса часто в результате приводит к противоположному — к чувству, что вашей жизнью полностью завладела компания, сосущая ваши время и силы и не оставляющая их ни на что другое. Более того, старт бизнеса часто лишает вас всех тех бонусов и преимуществ, которые привычны в стабильных компаниях. (Вы готовы чинить ваш копировальный аппарат, когда он ломается, или самостоятельно заниматься всей отчетностью, связанной с налогами и социальным страхованием?) Открыть свою компанию — значит отказаться от всех поддерживающих служб и порядка, который они приносят в вашу жизнь. Наконец, открытие своей компании может стать приглашением в одиночество. Не только потому, что вы отказываетесь от кулера с водой и массы других удобств, но потому, что вам придется постоянно просить посторонних людей помочь вашей компании и лишь иногда преуспевать в этом.

По этим и многим другим причинам старт бизнеса — это не для каждого. Нет ничего позорного в том, чтобы работать на других, и ничего постыдного в том, чтобы честно оценить, во что обойдется вам собственный бизнес, и принять решение отказаться от такой перспективы. Рассмотрим выбор, сделанный Джимом Коллинзом. У этого бывшего профессора Высшей школы бизнеса Стэнфордского университета была возможность создать прибыльную консалтинговую компанию, опираясь на успех своей книги «Построенные навечно»<sup>[7]</sup>.

После публикации книги в 1994 году Коллинз мог бы зарабатывать значительные суммы, давая консультации, проводя тренинги или отправляясь в турне с лекциями. Однако он решил следовать заветам, которые изложил в своей книге. Поэтому он определил собственную миссию и ценности и в соответствии с этим построил свою жизнь. Это означало, что превыше всего — быть преподавателем. Это и вынудило его принять несколько ключевых решений.

С самого начала Коллинз решил никого не брать на полный рабочий день. «Если вы начинаете нанимать людей на полный рабочий день и строить компанию, вы делаете необходимыми постоянные накладные расходы. Это означает, что вам придется продавать что-то, чтобы поддерживать эти расходы», — говорит он. Несмотря на то что он все же встречается с некоторыми клиентами и читает лекции по случаю, он установил для себя основные правила. Он ограничивает работу с клиентами максимум до трех дней в году. Он ограничивает консультации и преподавательскую деятельность, уделяя этому менее 25% своего времени, и он посвящает по меньшей мере 50% своего времени творческой работе, на чем и основаны его книги. Его выбор — отказаться от большей финансовой прибыли ради лучшей реализации того, что он ценит больше всего. «Если бы я открыл консалтинговую компанию “Построенные навечно”, я бы заработал в 5–20 раз больше за последние пять лет, — сказал он недавно. — Вместо этого я сам себе завкафедрой».

Коллинз понимает, что построение бизнеса порождает массу обязательств в отношении времени, ресурсов и внимания. Не обманывайте сами себя: открытие бизнеса — это большой скачок, и чрезвычайно важно, чтобы вам были ясны требования, которые открытие бизнеса возлагает на вашу жизнь и на всех вокруг вас.

## Что такое бизнес?

Давайте начнем с определения того, что такое бизнес.

Рассматривать бизнес можно в нескольких ракурсах. Вы можете определять бизнес как разные действия и процессы, которые вы ведете, чтобы получать прибыль. Это определение полностью

приемлемо для бухгалтера или профессора. Однако смысл этой книги — помочь вам увидеть в равной мере справедливое определение бизнеса, которое противоречит этому отождествлению. Вы также должны рассматривать бизнес как финансовые компенсации, которые позволяют вам производить что-то, к чему вы проявляете интерес. К какому типу организаций относится ваш бизнес — к первому или ко второму?

«Бизнес заберет много часов вашей жизни. Я мало знаю о работе на других, но я знаю, что каждый день моей жизни я приношу свою работу домой. У этого есть и плюсы, и минусы. Я предполагаю, что наемные сотрудники могут оставить свою работу, как только закрывают дверь офиса. Но как предприниматель вы должны все время держать картинку в голове и в то же время уметь отвлечься от нее и увидеть лес за деревьями».

Том Фёрст, Nantucket Nectars

Это, безусловно, хитрый вопрос. Вы должны думать о вашем бизнесе и так, и так.

В своей основе бизнес — это живой организм, который предоставляет продукты или услуги потребителям в обмен на деньги или какую-то другую форму оплаты. В идеале со временем этот обмен станет эквивалентным и в конечном счете будет приносить прибыль обеим сторонам. Дело в том, что продукту компания *добавляет ценность* — посредством трудозатрат, умений, технологических приемов или дефицита и такими способами, которые потребители не могут или не будут делать сами.

Диапазон того, что способно добавить ценность, обширен. Вы можете прилагать усилия и напрягать мускулы, чтобы превратить груды кирпичей в тротуар или кучу строительного материала в новую комнату. Вы можете использовать свои умственные способности, чтобы избавить кого-то другого от технического беспорядка. У вас может быть талант превращать обрывки ткани в одежду или лоскутные одеяла. Вы можете быть одаренной «свахой» и сводить компании с менеджерами, ищущими работу. Возможностей столько, сколько звезд на небе.



Независимо от того, как вы добавляете ценность, слово *обмен* занимает важную часть этого определения. Бизнес всегда существует во взаимосвязи с сетью потребителей, сотрудников, партнеров, продавцов и других членов сообщества. Он по определению затрагивает большой клубок людей и организаций. В этой книге мы рассмотрим понятия потребителей, продаж и удовлетворения потребностей. Нужно, чтобы вы понимали важность вашего бизнеса как объекта, который проводит социальные контакты с другими людьми и организациями. На этой совсем ранней стадии вашего бизнеса, даже если вы только определяете, что это такое, вы должны продавать, и будьте уверены в том, что умеете слушать. Отличительная черта наиболее успешных предпринимателей — это их способность чувствовать других людей.

По мере того как вы постигаете, что такое ваш бизнес, важно продумать, какую ценность вы добавите для своих клиентов. Бизнес любой структуры и типа несет в себе преимущества и недостатки. Компании с низким барьером для входа (имеются в виду те компании, которые очень легко открыть), например, зачастую представляют собой отличную стартовую возможность для начинающих. Такие занятия, как уборка домов, обмен предметами коллекционирования или консалтинг по теме, которую вы знаете лучше всего, требуют немного ресурсов помимо тех, что уже у вас есть. Это означает, что вы можете легко начать и, есть надежда, продвинуться на пути к успеху. У этого заманчивого начала есть определенные недостатки. Во-первых, любой другой может точно так же выйти на рынок в этой сфере, как это сделали вы, составляя вам конкуренцию в погоне за деньгами. Во-вторых, вероятно, вы больше полагаетесь на собственные силы, нежели на создание того, что будет только у вас, что будет уникальным. Вы можете заработать больше, просто работая больше, однако ваша прибыль в конечном счете ограничена вашим личным временем.

Вы также можете заниматься бизнесом, который добавляет ценность на более высоком уровне, чем просто бизнес, основанный на стиле жизни. Однако и у этого типа есть свои «про» и «контра». Есть

предприниматели с широко раскрытыми глазами, которые стремятся построить новые спутниковые системы, создают новые сети коммуникаций. Классная идея, и в случае, если бизнес заработает, другим будет очень, очень сложно превзойти его, но, конечно, нужны большие финансовые и организационные ресурсы, чтобы заставить этот план окупиться.

## Чего вы хотите от своего бизнеса?

Понимание того, чего вы хотите от бизнеса, требует от вас в первую очередь ответа на один простой вопрос: чего вы хотите от жизни?

Конечно, этот вопрос может показаться немного обескураживающим. Если вы сумеете придумать миссию своей жизни, это будет очень полезно для вас, однако случается, что выполнение этого упражнения приводит в смятение или даже вызывает ужас. Поэтому ради открытия бизнеса давайте ответим на этот вопрос несколько специфическим способом. Вы должны знать, чего хотите достичь в жизни, чтобы быть способным принимать важные решения, касающиеся ваших целей в бизнесе. В частности, вам нужно продумать, что, по вашему мнению, бизнес должен принести вам, в чем вы нуждаетесь.

Есть несколько основных областей, которые нужно рассмотреть. Первая, за неимением более подходящего слова, — это *стиль жизни*. Какую жизнь ваш бизнес должен принести вам? С какими людьми вы хотите проводить время? Сколько личного времени вам будет необходимо? Где вы хотите жить? Какого рода разговоры вы хотите вести каждый день? В каких предметах вы хотите разбираться, о каких — больше узнать?

Ваш конкретный бизнес должен совпадать с вашими личными целями. Помните, что мечты построить новую компанию Microsoft не только нереалистичны, но и влекут за собой большие жертвы. Многие люди стремятся создать компанию, которая обеспечивает им жизнь и в то же время позволяет ухватиться за что-то, что им очень интересно. «Мы не хотели открывать бизнес, — говорит Том Фёрст об их с компаньоном юности, — мы хотели создать стиль жизни — а бизнес возник из этого. Первоначально он был средством, приводящим к определенному

образу жизни». Вначале эти двое создали простую компанию, которая позволила им жить на острове, общаться с людьми, которые им нравились, и сохранить определенную степень контроля над своей жизнью.

Ваши бизнес-амбиции должны поддерживать ваши личные цели. Вы будете счастливы, если у вас будет простой, прибыльный, но медленно растущий бизнес? Если вы мечтаете открыть книжный магазин или вязать детские свитеры, сможете ли вы жить только с одной точкой продаж или региональной компанией? Насколько близко к управлению вашим бизнесом вы хотите быть? (Например, хотите ли вы стоять на кухне, готовя обеды, или сидеть в офисе, управляя сетью ресторанов?)

Вы также должны рассмотреть свои стремления. Другими словами, чего должен помочь вам достичь ваш бизнес? Вы действительно хотите изменить отрасль, изменить мир? Важно ли для вас создать бизнес, который решает социальные вопросы, напрямую или косвенно, большие или маленькие? Какой эффект он должен произвести в мире?

Затем, конечно, вам нужно рассмотреть, что должен делать этот бизнес в плане ваших финансовых целей. Помните, что, по всей вероятности, ваш бизнес *не* сделает вас суперобеспеченным. Он, безусловно, не принесет вам немедленных богатств. Подавляющему большинству предпринимателей, которые оставляют постоянную работу, чтобы основать свою компанию, требуется по меньшей мере несколько лет, чтобы начать получать зарплату, равную прежней; а многим так и не удастся этого добиться. Однако ценность того, что ты занят любимым делом, или удовольствие от владения компанией, или справедливость, на которой строится работа в ней, — часто перевешивают.

Конечно, воплощение ваших мечтаний может привести к богатству. Я желаю вам удачи в этом, но есть один простой момент: начинать бизнес исключительно ради того, чтобы стать богатым, — это почти неизбежный путь к провалу. Измените баланс — от простой попытки максимизировать доллары до создания ценности, — и вы достигнете финансового успеха в ходе создания хорошего бизнеса. У большинства предпринимателей, которые зарабатывают целое состояние,

происходит именно так: богатыми становятся в результате достижения особой цели, причем зачастую не финансовой. Я готов поспорить с любым, кто формулирует так миссию Билла Гейтса: «Стать самым богатым человеком в мире». Нет, его несметные богатства пришли в результате реализации более чем амбициозного плана: поставить персональный компьютер на стол каждого человека в мире.

Безусловно, ваша компания должна генерировать достаточный доход, чтобы поддерживать вас и вашу семью — если это то, что вы определили себе целью. Возможно, этим у вас управляет ваш супруг или партнер, а быть может, у вас есть куда обратиться в случае необходимости. Тонкость в том, чтобы сравнить ваши финансовые цели с личными, а затем представить себе бизнес, который будет достигать и тех и других. Ответ на финансовый вопрос всегда сводится к другому более важному вопросу: чего вы действительно хотите от вашего бизнеса?

Я не могу не подчеркнуть лишний раз, насколько важно абсолютно четко понимать, почему вы все это затеяли. Потому как по мере роста вам всегда нужно будет возвращаться к вашим простым целям, как к компасу.

## Какой у вас бизнес?

Бизнес, даже если это небольшой стартап, бывает различных форм и размеров. Как насчет вашего? Давайте попробуем подумать, что вы хотели бы сделать и чего достигнуть с вашим бизнесом. Начнем с того, что посмотрим на четыре ключевые составляющие: интерес, навыки, ресурсы и возможности. Опять же, помните, что бизнес — это не абстрактная идея, а жизнеспособная компания, для которой вы будете сердцем и душой. Поэтому сейчас нужно рассмотреть, что вы можете.

Эти четыре компонента нужны вам для оценки при решении, какой тип компании приемлем для вас. Вам нужно объективно оценить каждую составляющую, а затем продумать, как они могут быть преобразованы в бизнес.

«Успешные предприниматели не ждут, когда муза поцелует их и подарит им светлую идею; они идут работать. В целом они не ищут чего-то большого,

инновацию, которая произведет революцию в индустрии, не хотят создать бизнес стоимостью в миллиард долларов или стать богатым за одну ночь. Те предприниматели, которые начинают с идеи создать нечто глобальное, причем как можно быстрее, скорее всего, обречены на провал. Они почти обязаны делать неправильные вещи. Инновация, которая выглядит чем-то огромным, оказывается не чем иным, как простым техническим изменением, тогда как инновации со скромными интеллектуальными притязаниями, например “Макдональдс”, могут превратиться в гигантский, высокоприбыльный бизнес. То же самое относится и к некоммерческим, или общественным инновациям.

Успешные предприниматели, независимо от их индивидуальных мотиваций — будь то деньги, власть, любопытство или жажда славы и признания, — пытаются создать ценность и внести свой вклад. Тем не менее успешные предприниматели ставят перед собой высокие цели. Они не довольствуются простым улучшением того, что уже существует, или модификацией этого. Они стараются создать новые и разные ценности, новые и разные удовольствия, чтобы преобразовать материал в ресурс или объединить существующие ресурсы в новую и более продуктивную конфигурацию».

Питер Друкер. Бизнес и инновации

Выполняя эти упражнения, попросите самых близких друзей и семью быть с вами честными, потому что вам нужен будет взгляд со стороны там, где вы сами полностью не сможете увидеть жестокую правду. К сожалению, бизнес будет множить ваши слабые стороны, и ваши недостатки чудесным образом проявятся в виде рабочих казусов и денежных обязательств. Поэтому лучший способ управлять этим — быть открытым и откровенным с самого начала.

Конечно, первый человек, которого нужно слушать, когда вы открываете бизнес, — это вы сами. Ваш бизнес начинается тогда, когда вы определяете свои сильные стороны и увлечения — и они проявляются в виде компании или услуги. Предприниматель и писатель Пол Хоукен утверждает: «Ваш бизнес должен быть продолжением того, кем являетесь вы, и тем, чему вы хотите научиться и чего достичь». Поэтому спросите себя: что вы любите? В чем вы сильны? Какие изменения вы хотите осуществить в этом мире? Давайте рассмотрим, как сделать первые шаги на пути к этой цели.

**Увлечения: все довольно просто — чем вы интересуетесь?**

Что для вас важно? Какие у вас хобби? Что вы хотите изменить в этом мире? Чем вам нравится заниматься? О чем вы хотите больше всего узнать? Что важно для вас настолько, что может оторвать от ежедневных дел? Оглянитесь на свою жизнь и определите интересы или склонности, которые у вас есть и которые для вас много значат. Выйдите за рамки простых хобби или профессий и выделите личные темы или цели, которым вы посвящаете время и силы. Попробуйте ответить на этот вопрос без каких бы то ни было размышлений. Не редактируйте. Просто напишите пять вещей, которые вам действительно важны. Если не получится написать пять, ничего страшного: возможно, вы абсолютно уверены в своих приоритетных двух или трех, но будьте действительно объективны.

«Упорство и вера в себя — это самые мощные и недооцененные качества, необходимые для запуска бизнеса. Когда вы открываете компанию, многие будут вам говорить, что вы не сможете добиться успеха. Конкуренты будут вас обходить, инвесторы попытаются снизить цену, чтобы получить более выгодную сделку, и так далее. Вам нужно основание для веры в себя».

Гэри Хиршберг, Stonyfield Farm

Помните: вы будете тратить бесчисленное количество дней и часов на самое важное в вашем бизнесе, поэтому необходимо определить те области, которые вас притягивают, дают вам возможности для личного роста и производства чего-то такого, что очень понравится другим людям.

Многие великие компании рождаются благодаря тем вещам, которыми страстно увлекаются их основатели. Основатель и владелец компании Native Ground Music Уэйн Эрбсен создал простой бизнес из своей страсти к традиционной американской музыке. Эрбсен постепенно делал записи в студии и писал о музыке разного времени, начиная с эпохи Гражданской войны, и разных регионов, например Аппалачи. Работая из дома, Эрбсен производил и производит компакт-диски и книги. Они формируют основу компании, которая продает на сумму более двухсот тысяч долларов в год. «Я привязан к моим произведениям, — говорит он, — я вложил в них сердце и душу, и для меня так много значит, когда кто-то звонит мне, а я могу сказать: “Я написал книгу и спел песни, чем я могу помочь вам?”»

«Я не знаю, как люди придумывают или планируют какой-то тип бизнеса, но я полагаю, что любой бизнес начинается с продукта. Тяжело думать о таком бизнесе, где вам не нужно прежде всего создать крутой продукт. Головы предпринимателей затуманены общим представлением, что системы, бизнес-план, прибыли, инвесторы, эксперты, пресс-релизы и так далее как-то связаны с открытием и ведением бизнеса. БС (бред собачий). Все основывается на продукте и истории, которую вы рассказываете клиентам. Если продукт крутой, то и история будет простой. Если продукт — дерьмо, то и рассказать историю сложно. Улучшайте свой продукт и создавайте его таким, чтобы он в достаточной мере подходил вашим целевым клиентам, и у вас будет бизнес. В итоге вы должны определить экономическую политику. Но если ваш продукт — дерьмо, а экономическая политика уже определена, вы только впустую потратите время (и деньги инвесторов)».

Том Фёрст, Nantucket Nectars

Вот еще один пример. Лора Пек Феннема хорошо зарабатывала, будучи фондовым аналитиком для компании Rothschild, Unterberg, and Towbin в конце 80-х. Днем Феннема корпела над данными, писала отчеты. По ночам и в выходные она обращалась к своему хобби — придумывала ароматерапевтические продукты: кремы для лица и лечебные ванны из натуральных растительных масел. Феннема делилась этими продуктами со своей мамой и тремя сестрами, и все они призывали ее расширить клиентуру.

Наконец в 1989 году Феннема сделала это. «Я подошла к настоящему поворотному моменту: либо я проведу всю жизнь, концентрируясь на том, сколько денег могу заработать, либо проведу ее, занимаясь тем, что я люблю делать и к чему у меня настоящая страсть», — говорит она. Спустя год приготовлений, изучения рынка и проверки жизнеспособности компании, основанной на ее увлечении, она преодолела это препятствие. В 1989 году она основала марку Essentiel Elements (первое слово произносится так, чтобы подчеркнуть его французское происхождение). Сегодня в компании свыше сорока сотрудников, и в прошлом году сумма продаж составила более шести миллионов долларов.

## Навыки: в чем ваши сильные стороны?

Здесь широкий спектр категорий, от технических приемов в компьютерном программировании до умения писать живую прозу и более абстрактных личных навыков: быть хорошим слушателем или



понимать, как собирать информацию и придавать ей смысл. Ваши навыки включают в себе все, чему вы научились в школе и на предыдущих местах работы, а также любые врожденные таланты и способности. Это задание больше всего похоже на анализ, которому вы подвергаете потенциальных сотрудников; однако сейчас вы думаете над тем, как применить эти таланты к собственной компании.

Не фокусируйтесь исключительно на самых ценных ваших способностях, тех, которые, по вашему мнению, приведут вас к самым большим деньгам на рынке. На данный момент просто напишите все, в чем вы, как вам кажется, сильны. Для Шэри Фитцпатрик таким навыком было делать клубнику в шоколаде. Да, именно так — клубнику в шоколаде. Она прилично зарабатывала, трудясь ипотечным брокером в Сакраменто, отчасти и потому, что баловала риелторов корзинками клубники в шоколаде. Эти подарки стали такими популярными, что Фитцпатрик в конце концов начала продавать их из своего дома, а затем, в 1991 году, открыла и магазин. Сегодня у ее компании четыре магазина и популярный сайт.

**Ресурсы.** Какие ресурсы доступны вам уже сейчас? Имеющиеся на руках деньги? Инструменты? Умения? Контакты? Имущество? Слава? Во многом связующим звеном между идеей и ее реализацией являются ресурсы, которые помогают идее осуществиться. Вы можете получить значительный бизнес из ресурсов, к которым у вас уже есть доступ. «Люди склонны переоценивать важность ресурсов, которые у них есть, и недооценивать важность тех, которых у них нет», — говорит ресторатор и серийный предприниматель Скотт Шоу. В следующей главе мы изучим, как реально оценить ресурсы, которые понадобятся вашей компании, и как получить к ним доступ. Между тем вам нужно подумать, как имеющиеся в вашем распоряжении ресурсы могут подсказать идею жизнеспособного бизнеса.

## Возможности: в конце концов, подумайте, что бы вы могли делать прямо сейчас

Может быть, вы могли бы упорно заниматься тем делом, которым вы сейчас занимаетесь внутри большой компании, но самостоятельно.

Или вы могли бы его немного модифицировать и создать свою компанию на этой основе. Попробуйте ответить на этот вопрос. Скажем, вы читаете эту книгу в выходные. Бизнесом какого типа вы могли бы начать управлять в ближайший понедельник?

Есть ли такой продукт, который вам нужен, но вы нигде не можете его найти, а вы знаете его достаточно хорошо, чтобы снабжать ими других людей? Это то, что сделали Энн Хендли и Энди Бурленд, когда запустили сайт ClickZ в мае 1997 года. В то время эти двое искали быстрый способ выручить немного дополнительных денег. Бурленд был поражен неожиданной налоговой декларацией, и ему нужен был дополнительный доход к его основной работе. Он был директором по развитию бизнеса в интернет-компании Andover.net. Бурленд и его подруга Хендли, журналист, пишущая статьи для отраслевых изданий, у которой не хватало опыта в интернете, осознали, что они оба недовольны недостатком информации о торговле онлайн. Они не могли найти такой тип сайта, который хотели.

Поэтому они создали свой. Хендли и Бурленд запустили ClickZ как сайт, где люди, работающие в интернете, могли бы делиться своими знаниями и опытом. Поскольку Бурленд был знаком с современными технологиями, ему не составило труда быстро освоить веб-дизайн, чтобы создать элементарный сайт; Хендли подключила свои умения журналиста-фрилансера, чтобы написать контент. Задолго до этого они сформировали сообщество людей, которые вели бизнес в интернете. Предоставляя информацию от настоящих экспертов и место, где другие люди могут учиться, эти двое создали прибыльную компанию. Сайт рос медленно, но уверенно, принося им прибыль с самых первых дней, и в 2000 году они продали компанию.

## От идеи... к компании

Хорошо, теперь вы должны взять эти четыре ингредиента и провести мозговой штурм, чтобы понять, как они могут воплотиться в бизнесе. Скорее всего, вы уже начали фокусироваться на одном продукте или услуге. Однако, прежде чем остановиться, выйдите за пределы буквального мышления — попробуйте мыслить нестандартно.

Другими словами, не редактируйте себя. Просто напишите свои идеи и возможности, не оценивая, насколько они хороши. Вы, вероятно, удивитесь возможностям, которые даже не рассматривали.

Наконец, начните тщательно рассматривать ваших потенциальных клиентов и решитесь на первый выбор. Не волнуйтесь: это решение не обязательно абсолютное, конечное. Ваш бизнес будет с большой долей вероятности эволюционировать, когда вы начнете проверять его жизнеспособность.

## Поздравляем, вы в деле

На данный момент вы определили цели и выявили свои способности, увлечения, ресурсы и возможности. Вы начали подбирать тип бизнеса под ваши цели и активы. Вы осознали, как много работы вас ждет впереди, и начали оценивать ресурсы: деньги, людей и общие средства, которые вам понадобятся в ближайшие месяцы. Теперь вам необходимо сделать следующие шаги. Поскольку вы их делаете, вот несколько заключительных мыслей.

## Доверяйте сердцу

На этом этапе вашей зарождающейся компании больше концентрируйтесь на том, чем вы интересуетесь, нежели на том, в чем вы просто сильны. Выберите путь, который сформирован в значительной степени вашими увлечениями, а не умениями. Вы всегда можете научиться новому, но вы не сможете перестать сильно интересоваться теми вещами, которые для вас по-настоящему важны. Наконец, не слишком волнуйтесь о рынке для вашего продукта — пока. Начните с того, что для вас важно, а не с того, купит ли это кто-то другой. Вы и есть ваш первый клиент. Если вы страстно убеждены в ценности своего предложения, вы сможете убедить потребителей (или инвесторов, или партнеров) просто и естественно.

## Начните разговаривать

Сила вашего бизнеса будет зависеть от силы связей, которые вы образуете. Хотя вы можете не знать всех, кто вам нужен для того, чтобы вести бизнес, сейчас время начинать создавать формальные и

неформальные связи, которые поддерживают и питают вашу компанию. Начните с простого звонка. Позвоните десяти друзьям, десяти потенциальным клиентам, десяти конкурентам, десяти продавцам и десяти потенциальным инвесторам. Спросите их, что они думают о вашей компании. Спросите, что нужно их компаниям. Спросите их о том, что работает в их компаниях, а что было самым большим провалом. Спросите почему. Великие предприниматели по природе любопытны. Они достигают успеха и видят вещи по-другому, потому что в их распоряжении больше информации. Помните, что многие успешные люди готовы делиться тем, что знают. Так, если вы уважаете их время и готовитесь к беседе, ограничивая время на нее, вы будете удивлены тому, насколько интересную информацию можно извлечь из малообещающих источников.

## Начинаем работать

Согласно исследованию профессора Бостонского колледжа Пола Рейнольдса, индивидуальным предпринимателям часто требуется больше времени, чтобы стать жизнеспособными прибыльными компаниями, чем многие люди себе это представляют. Некоторым нужно ни больше ни меньше семь лет — да, семь лет, — прежде чем они начнут давать прибыль, достаточную для того, чтобы их владельцы могли обеспечивать себя благодаря своей компании. Естественно, есть вероятность, что вашему конкретному бизнесу не потребуется так много времени, — но вы никогда не должны рассчитывать на то, что прибыль придет немедленно. Поэтому важно начать сейчас — сделать первые шаги и вкладывать энергию в свой бизнес. Вы начали определять, что вы можете предложить, и связывать это с мыслью о том, как добавить ценность.

Более того, вы совсем не обязательно закончите там, откуда начали. Профессор Роберт Ронстадт из Университета Пеппердайн говорит, что предпринимательский процесс руководствуется принципом коридора, когда движение вперед дает вам возможность очутиться в правильном предпринимательском месте. «Процесс изучения позволяет вам увидеть возможности, которые вы не видели ранее», — говорит он. Поэтому подвергайте себя цензуре. Мы уже слышали о такой

компании, как Nantucket Nectars, которая начиналась просто как способ существования двух молодых выпускников колледжа, позволяющий им жить так, как они хотели. Однако и многие сегодняшние крупнейшие корпорации тоже начинались как способ существования своих основателей. Пожалуй, самая известная — это Hewlett-Packard, однако эта компания производила много продуктов, прежде чем нашла успешный и прибыльный рынок.

Поздравляю. Вы начали ваш бизнес. Существуют разные точки отсчета существования вашей компании: когда вы даете ей название, когда вы записываете вашу первую продажу, когда вы регистрируетесь или когда вы заполняете налоговую декларацию. Я считаю, что тот факт, что вы подумали о бизнесе, уже означает, что вы в деле. Теперь давайте перейдем к размышлению о том, что делает бизнес уникальным и ценным.

«Прежние успехи, уверенность в себе и способность продавать — жизненно необходимые качества для начинающего предпринимателя, и они могут быть культивированы. Те вещи, которые помогли мне, — это послужной список прежних успехов, всеобъемлющий набор навыков и знание рынка».

Деш Дешпанде, Sycamore Networks

## Ресурсы

Книги **«Перепакуйте свой багаж»**<sup>[8]</sup> (Repacking Your Bags: Lighten Your Load for the Rest of Your Life, издательство Berrett Kochler, Сан-Франциско, 1995 год) и **«Сила предназначения»** (The Power of Purpose, Издательство Berrett Kochler, Сан-Франциско, 1997 год) были написаны Ричардом Лейдером.

Правда, ни одна книга не может осветить ваше предназначение в жизни, но Лейдер проделал хорошую работу, чтобы помочь вам выделить ваши самые важные увлечения и склонности. Он предлагает набор упражнений, которые связывают ваши увлечения и ценности с вашим призванием. Хотя Лейдер фокусирует свои упражнения на наемной работе и карьере, его фундаментальный подход применим также и к открытию своей компании.

Эссе Амара Бхайда **«Вопросы, на которые должен ответить каждый предприниматель»**, напечатанное в Harvard Business Review on Entrepreneurship (издательство HBS Press, Бостон, 1999 год)<sup>[9]</sup>.

В этом классическом эссе Бхайд предлагает простую схему и просит вас определить ваши личные цели и стратегию, то есть насколько хорошо бизнес будет достигать ваших целей, а затем проверить, все ли у вас есть для того, чтобы воплотить эту стратегию в жизнь. Бхайд напоминает индивидуальным предпринимателям, что по мере роста ваш бизнес потребует от вас разных сильных сторон и навыков, а также покажет, как ваша роль основателя должна эволюционировать с ростом бизнеса.

Книга Терри Лоньер **«Работать в одиночку»** (Working Solo; издательство John Wiley & Sons, Нью-Йорк, 1994 год). Хотя книга Лоньер фокусируется на людях, которые практикуют одиночное плавание в бизнесе, основная ценность ее советов относится к большинству стартапов. Лоньер дает огромное количество советов по любому пункту — начиная с того, как открыть офис, до того, как оформить бизнес, — и проливает свет на то, каким типом мышления вы должны обладать, чтобы поддерживать бизнес и управлять им самостоятельно.

Книга Уильяма Стользе **«Стартап»** (Издательство Career Press, Франклин Лейкс, Нью-Джерси, 1999 год) и книга Тома Кьюлли **«Добиться успеха в малом бизнесе»** (издательство Fireside, Нью-Йорк, 1996 год) — это две мудрые книги о тактике двух ветеранов, которые основали собственные успешные стартапы. В каждой книге представлен очень полезный опыт, который направит вас и проведет на этапах становления через все, чего можно ожидать в тот момент. Кьюлли особенно удачно развенчивает разнообразные мифы о стартапах и об укреплении компании: вместо великих идей и абстрактных понятий о том, что требуется, он рассказывает только самое существенное о ведении бизнеса.

# Глава 2

## Планировать обучаясь, обучаться работая

*Стремясь, куда должен, всему я учусь.*

Теодор Рётке. Пробуждение

### Учитесь думать прагматично о клиентах, рынках и ресурсах

Предприниматель Джерри Каплан основал две весьма заметные компании с резко контрастирующими результатами. В 1987 году — компанию Go Computing, чтобы осуществить свою мечту: сделать портативные компьютеры доступными широкой аудитории покупателей. Эта идея манила Каплана. Она владела горсткой компьютерных поклонников и венчурных инвесторов. Проблема была в том, что эта идея не привлекала покупателей. Ну, хорошо: недостаточное число покупателей, чтобы поддерживать компанию. И, кстати, идея была невыполнима. В конечном счете Каплану удалось ненадолго собрать — и потратить — 75 миллионов долларов, он и его коллеги-эксперты потерпели неудачу и не смогли успешно развить направление карманных компьютеров, которые были готовы для широкого внедрения. Годами позже Каплан сравнил свой провал в этой сфере со своим вторым (успешным) стартапом — компанией интернет-аукционов Onsale (впоследствии она слилась с компанией Egghead).

«В моей первой компании я пытался построить целую индустрию, — говорит он, — тогда как во второй цели были куда более осуществимые». Каплан понял, что честолюбие имеет большое значение при запуске успешного бизнеса, но также понял и то, что, если ваши планы слишком глобальны, вы потерпите неудачу. Какая разница между двумя этими компаниями? В то время как обе они были построены на его страстных увлечениях, вторая компания было гораздо более жизнеспособной, по словам Каплана. Он открыл Onsale

только после того, как провел целенаправленное исследование и планирование. Каплан потратил огромное количество времени, разговаривая с клиентами о том, хотели ли они того, что он продавал, и продолжил работу только после того, как определил, что может реально поставлять этот продукт готовому сообществу клиентов.

Подобным же образом, когда вы начинаете разговаривать с людьми, проводить исследования, составлять бизнес-план, вы должны убедиться, что то, что вы предлагаете, отвечает потребностям достаточного количества людей. Другими словами, в то время как семечко, из которого может вырасти ваша компания, можно создать, прислушиваясь к себе, сейчас вы должны слушать — действительно слушать! — других. Пришло время собирать необходимую информацию, чтобы определить, сможет ли ваша идея вылиться в жизнеспособный бизнес. И вы должны разобраться, как это сделать. Когда вы будете тестировать жизнеспособность компании, вы научитесь сочетать планирование с обучением и в дальнейшем применять то, чему вы научились, делая это в контексте постепенных шагов на пути к реальному ведению бизнеса. Другими словами, планирование как фундаментальных, так и прикладных исследований и разработок — это процесс, в котором вы начинаете генерировать клиентов и деньги.

В главе 1 «Найти свое призвание» вы рассматривали свои навыки и достоинства, анализировали доступные вам ресурсы и придумывали идею компании. Теперь вам нужно выяснить, можете ли вы — и если да, то как — производить и продавать ваш продукт и по прошествии длительного времени. Вам нужно отступить на шаг назад и определить, какой тип организации позволит вам делать то, что вы хотите. Эта глава поможет вам подумать о вашей компании структурно и системно и предпринять первые шаги навстречу реально работающему бизнесу. Движение от идеи к реальности требует выяснить, как вы будете находить, привлекать и удовлетворять ваших клиентов, как вы будете получать деньги и строить компанию, способную осуществлять — последовательно — эти первые две цели.



«Лучшее место для принятия решений — это война. Когда вы находитесь на поле боя, вы знаете правду, вы можете чувствовать давление, скорость, сильные и слабые стороны. Вы не можете чувствовать эти вещи на расстоянии. Вы не будете знать правды и не сможете угадать правильный шаг. Вы должны играть в игру, чтобы знать, как в нее играть».

Том Фёрст, Nantucket Nectars

В этом месте вы должны думать прежде всего о трех вещах, которые начинаются на букву К: *клиент*, *количество наличных*<sup>[10]</sup> и *компания*. Первые две довольно очевидны: любой бизнес заправляется за счет двух ресурсов — клиентов и количества наличных. Вы добавляете ценность, доставляя продукт или услугу вашим клиентам, которые, в свою очередь, обмениваются с вами деньгами, количество которых достаточно для того, чтобы ваша компания была прибыльной. И поэтому, хотя процесс планирования представляет собой абстрактное упражнение, позволяющее определить, как это будет достигаться, оно может и должно также служить практической дисциплиной, в которой вы начинаете генерировать и клиентов, и деньги. Само нахождение в бизнесе означает обращение к беспристрастному анализу, чтобы понять, как вы будете производить и обслуживать эти две силы последовательно и дисциплинированно. Вы можете общаться с клиентами и увеличивать количество имеющихся в вашем распоряжении денег, строя компанию, которая доставляет продукты. Эта глава посвящена тому, как в реальности создавать все эти три «К».

Начнем с *клиентов*. Когда вы начинаете объединять свою страсть к тому, что вы хотите делать, с внешним миром, вы систематически сталкиваетесь с этой фундаментальной силой. Во-первых, и прежде всего, вам нужно будет проанализировать клиентов и их потребности и определить, как вы будете доставлять им высшую ценность со временем.

Но есть кое-что еще: теперь у вас есть клиенты в более широком смысле слова — это сотрудники, которые верят в ваше видение и заключают контракт с компанией, и инвесторы, заверяющие вас в своей поддержке. Независимо от того, нужны ли вашей компании миллионы долларов венчурного капитала или простая психологическая поддержка от нескольких клиентов-энтузиастов, вы

должны научиться налаживать связь с людьми, которые питают вашу компанию.

Это требует от вас развития еще одного навыка вдобавок к вашему набору предпринимательских инструментов: способности продавать. И это вовсе не означает, что вам нужно обзванивать клиентов, подобно мелким торговцам, или испытывать тайные финансовые инструменты на доверчивых людях. Это означает, что вам нужно чувствовать себя комфортно, транслируя свой энтузиазм разным людям, и научиться без стеснения просить других о поддержке. Некоторым все это дается так же естественно, как ходьба; для других же это приобретенный навык. Естественный или нет, однако на этом этапе вы начинаете продавать ваше видение клиентам, инвесторам, сотрудникам и соратникам.

Следующая «К» — простая и чрезвычайно важная — это количество наличных. Не прибыль, которая может быть теоретическим построением баланса, или капитал — другой важный источник питания компании, который может не иметь ничего общего с вашим текущим финансовым здоровьем. *Количество наличных* — это показатель наличных денег, реальных денег, которые проходят через ваш бизнес. Без наличных денег ваша компания прекратит существование, поэтому вам нужно отслеживать скорость, с которой деньги приходят и уходят — принося прибыль. Мы поговорим об этом более подробно в главе 3 «Цифры, которые имеют значение», посвященной отслеживанию основных финансовых показателей, которые демонстрируют здоровье вашей компании. Но на данный момент количество наличных должно быть для него направляющей силой. Ваш бизнес должен генерировать наличные от ваших клиентов, и даже после учета затрат на стартап они должны превышать ваши расходы.

Наконец, вам теперь будет нужно создать *компанию*, соответствующую обещаниям и мечтам. Подумайте о своей компании как об итоговой сумме ресурсов, активов, процессов, навыков, людей и действий, которые позволяют вам добавлять ценность, поставляя товары и продукты своим клиентам. Компания — это средство, с помощью нее вы доставляете свои товары. Одно дело, если у вас есть отличная идея

продукта, однако настоящее испытание состоит в реальных шагах для того, чтобы действительно сделать его таким, как придумалось. Теперь вы должны прояснить, как вы будете стабильно и прибыльно делать то, что, по вашим словам, вы будете делать. Это веселая штука.

Одно короткое замечание: когда вы начнете это, вы, возможно, предпочтете купить готовый бизнес вместо того, чтобы запускать собственный новый. (Смотрите статью «Покупка готового бизнеса» ниже.) Если вы выберете этот путь, вы, я считаю, должны все же пройти через следующий процесс планирования.

### *Покупка готового бизнеса*

Покупка готового бизнеса — это самый быстрый путь для открытия своего дела. Но и здесь есть проблемы и риски. Когда вы рассматриваете возможность приобретения компании, убедитесь в том, что оценили, насколько хорошо этот конкретный бизнес соответствует вашим персональным целям и ценностям. Покупаете ли вы бизнес для дохода, для возможностей, для образа жизни? Все те же самые критерии, которые применимы к создаваемому бизнесу, сохраняются и для покупаемого.

Следующий важнейший вопрос, который необходимо себе задать: *что* вы покупаете? Вы покупаете долю акций? Движимое имущество? Имя компании? Клиентскую базу? Если вы покупаете базу клиентов, остается ли ее копия продавцу и не продолжит ли он использовать ее для продвижения своего бизнеса? Покупаете ли вы машины или оборудование? Поставщиков? Недвижимость? Если это розничные продажи во владении на условиях лизинга, то как этот лизинг будет переведен на вас? Достанутся ли вам номера телефонов? Что насчет сайта? Выплатит ли продавец бизнеса все долги компании перед тем, как продажа будет совершена? (Верите или нет, иногда лучше взять на себя часть долгов, если этот бизнес нуждается в возобновляемом кредите от поставщиков.) Останутся ли сотрудники компании в штате после ее продажи? Какие контракты есть у компании и перейдут ли они вам?

Оценка компании по многим показателям означает необходимость написать бизнес-план. Значит, процесс определения здоровья данной конкретной компании и контекста, в котором она работает, должен научить вас основному, что вам нужно знать, чтобы вести этот бизнес. Конечно, покупка компании может оказаться сложной, и вам, вероятно, потребуется юрист, чтобы помочь установить справедливую цену и провести сделку. Лучшая книга по этой теме — «Базовое руководство по оценке компании» Уилбура Йегге. Она проведет вас через процесс оценки и покупки.

И последнее: прежде чем вы купите компанию, составьте список дополнительных инвестиций, которые нужно

будет сделать. Добавьте эти расходы к цене покупки, затем рассчитайте, каким будет ваш доход через заданный период времени. Если вы финансируете покупку, окажется ли этот доход достаточным, чтобы выплачивать проценты по долгу, платить вашим сотрудникам и поддерживать текущие затраты на ведение бизнеса?

## Бизнес-планы и планирование бизнеса

Когда вы начинаете понимать, как осуществлять ваш бизнес, всегда держите в голове, что планирование решает все. Предприниматели по определению изобретательно оперируют имеющимися у них материалами и возможностями. Этот подход характеризует и процесс планирования. Вы не можете позволить себе такую роскошь, как слишком формальное планирование, особенно если оно не приносит моментальных результатов. Да, создайте план, и да, произведите формальное планирование, но всегда делайте это в контексте следующих шагов по улучшению вашей бизнес-концепции и в процессе работы.

В последние годы возникла целая индустрия компаний, создающих бизнес-планы. Она укомплектована экспертами и консультантами, заправлена книгами и программным обеспечением и субсидируется будущими бессонными ночами бесчисленного количества

предпринимателей. Эта индустрия создала огромную опасность для новичков: они путают бизнес-план с бизнесом. Рьяные начинающие бизнесмены зачастую вкладывают так много времени и сил в создание формального плана и убеждают себя в том, что успех на бумаге превращается в реальные продажи. Если вы пойдете по этому пути, он может привести к тому, что вы окажетесь в плену у тех решений, которые, как вам кажется, вы должны принять, просто потому, что вы так часто спорили в их защиту. Когда вы слишком эмоционально вкладываетесь в план, очень легко перепутать значение понятия с тем, что оно на самом деле собой представляет, то есть позволить плану отвлечь вас от реального бизнеса. Становится сложно увидеть, что новая возможность часто лежит по соседству и нужно просто открыть глаза, чтобы ее разглядеть.

Есть огромная разница между бизнес-планами и формальным процессом планирования вашего бизнеса. И то и другое очень важно для вашей компании. Однако хотя они и пересекаются, не следует ни отрицать любую из областей, ни путать обе. Ваш бизнес-план — это просто документ, программа, рецепт для вашей компании. Поэтому наиболее важный повод для создания этого бизнес-плана — начать практику планирования и претворения компании в жизнь.

«Если создание бизнес-плана одновременно и способ продумывания каждого шага, то это лучшее, что вы когда бы то ни было делали», — говорит Роксана Коуди, владелица книжного магазина R. J. Julia Bookstore в Мэдисоне. Однако Коуди предостерегает: люди не должны забывать, что план существует для того, чтобы подготовить вас к ведению бизнеса. «Если вы составляете бизнес-план, потому что он нужен банку или инвестору, тогда он будет бесполезен, — обращает внимание она. — Подготавливать план для непрофессионалов — это совсем не то, что попробовать что-то, а затем привести план в действие. Не нужно, чтобы процесс управлял вами».

«Самая большая польза от бизнес-плана в том, что, записывая все, вы можете увидеть картину целиком и с большей вероятностью не забудете некоторые важные шаги при подготовке к этому рискованному предприятию. Запускать бизнес без бизнес-плана — это как строить дом без чертежа. Вы, конечно, можете

это сделать, но если обнаружите ошибку в фундаменте, когда крыша уже покрыта, то придется сильно пожалеть об этом».

Бернар Каморофф,  
владелец малого бизнеса (Small Time Operator)

Прежде чем открыть свой книжный магазин в 1990 году, Коуди потратила год на исследование своего потенциального бизнеса. Днем Коуди работала партнером в бухгалтерской организации «большой восьмерки» — компании BDO Seidman; а по ночам и в то время, которое она могла выкроить, готовила объемистый план, занявший толстую тетрадь со сменными блоками. Она провела маркетинговое исследование, поговорила с другими владельцами книжных магазинов, изучила цифры и узнала все что могла о продаже книг. Так Коуди создала бизнес-план, подробно описывающий именно тот магазин, который она надеялась создать. В результате этого тщательного планирования Коуди была в состоянии начать свой бизнес с четкой идеей по поводу того, что магазин должен предлагать клиентам и как он будет выполнять свои обещания. «Основные идеи и цели моего магазина никак не изменились по сравнению с планом, — говорит Коуди сегодня, добавляя: — Цифры — как в большинстве бизнес-планов — не были точны, но все остальное оказалось верным».

Бизнес-план играет и внутреннюю, и внешнюю роль. Чтобы провести между ними различие, я скептически буду писать с заглавной буквы *Бизнес-Планы*, когда буду говорить о внешних процессах, а результат внутреннего планирования буду называть со строчных букв.

*Внешне* хороший Бизнес-План становится визитной карточкой и средством продаж для вашей зарождающейся компании. Многие игроки в процессе стартапа могут по разным причинам пожелать ознакомиться с ним. Этот документ зарабатывает доверие у потенциальных покровителей, не говоря уже о сотрудниках, СМИ, клиентах и других. Он доказывает потенциальным покровителям и спонсорам обоснованность вашего будущего бизнеса. План также показывает, как деньги, которые вы пытаетесь «поднять», будут потрачены для продвижения целей бизнеса. Наконец, он служит конспектом вашего бизнеса, представляя идею и обоснованность другим.

*Внутренне* бизнес-план заставляет вас развить четкое осознание того, какую точную форму примет ваш бизнес. Подготовка плана заставляет вас сформулировать не только, что вы хотите делать, но и как вы будете это делать. Написание плана также помогает вам начать предпринимать реальные шаги, которые необходимы, чтобы вести свой бизнес. План служит вам тренировкой перед тем, как вы запустите свою компанию. Важность этого нельзя недооценивать. Это помогает вам оставаться честным, погружая вас в реальную суть дела, вместо того чтобы позволить вам приводить оторванные от действительности доводы, почему ваша компания должна быть успешной. Клиенты не покупают аргументы или идеи. Они отдают свои кровные за реальные продукты.

Ваше планирование включает в себя осознанную работу по получению важной информации для вашего бизнеса и добавления ценности с использованием этих данных. Это продуманный, систематический, постепенный процесс, в ходе которого вы берете свою гранд-идею и превращаете ее в реальный, живой, работающий бизнес. Это влечет за собой все — от сбора данных о вашем рынке или ваших конкурентах до длительных разговоров с покупателями об их реальных потребностях. Умные предприниматели используют процесс планирования как практику для ведения бизнеса — для того чтобы сделать маленькие шажочки, с помощью которых приобретается уверенность для управления компанией.

«Есть несколько случаев, когда вам нужен бизнес-план. Когда ваш банкир хочет посмотреть его, например, или когда инвестор оценивает вашу компанию. Но хороший план поможет вам получить заем, так же как и хороший костюм. Как хороший деловой костюм, хороший бизнес-план помогает вам подстроиться, а людям — расслабиться. Это как камуфляж. Он не достанет вам кредит или деньги инвестора, если у вас не хватает активов, чтобы дать гарантию кредита».

Мэри Бечлер. Имеют ли значение бизнес-планы? (Do Business Plans Matter?)

Вам не обязательно отказываться от основной работы, чтобы начать собирать информацию и развивать связи с клиентами. В 1990 году Мэрион Макговерн проверила жизнеспособность своей будущей компании M Squared, разослав тысячу анкет потенциальным клиентам, в то время как она работала консультантом в компании Booz-Allen.

Макговерн планировала открыть кадровое агентство нового типа: предоставляющее стартапам на определенный срок опытных сотрудников — высококвалифицированных специалистов в таких сферах, как бухгалтерия, маркетинг, кадры и производство. Макговерн шутит, что большинство ответов составило пресловутое «может быть». Она не могла с уверенностью сказать, что сможет построить бизнес на этом рынке. Но, кроме этого, Макговерн также получила достаточно фактов, которые дали ей уверенность в том, что нет ни одного повода полагать, будто ее бизнес *не будет* успешным. Исследование Макговерн тем не менее дало два важных стимула ее компании. Прежде всего, само то, что она сделала шаг в сторону открытия компании, помогло ей обнаружить партнера. Во время проведения фокус-группы среди потенциальных клиентов Макговерн была заинтригована женщиной, которая сказала, что хочет основать компанию вместе с другой женщиной. Ее цели на деле так точно совпали с целями Макговерн, что та закончила разговор принятием ее в качестве сооснователя.

Вы увидите, что процесс сбора информации также выявит ресурсы, которые будут питать вашу компанию. (Смотрите статью «Допустимы ли инкубаторы?» ниже.)

«Множество людей тратят слишком много времени, пытаясь открыть компанию, и недостаточно времени на то, чтобы быть компанией. К тому времени, когда люди построят компанию, найдут помещение, объявят о вариантах и пройдут через все эти и другие упражнения, у них уже не останется компании. Люди просто должны делать это».

Грегг Леттерман, Aware Records

### *Допустимы ли инкубаторы?*

Недавно общественность пережила короткое страстное увлечение инкубаторами — средством для помощи предпринимателям в том, чтобы дать импульс их компаниям. Коротко говоря, инкубаторы — это организации, предоставляющие ресурсы, такие как офисное пространство, капитал и другая общая инфраструктура, чтобы ускорить процесс запуска для людей, которые считают, что им нужна такая дополнительная помощь. Для неопытных



предпринимателей есть много серьезных доводов в пользу того, чтобы «пожениться» с инкубаторами. Офис, техническая поддержка, капитал — что тут не любить? Однако этот выбор часто тяжелый. Некоторые инкубаторы требуют здоровенную часть компании. К тому же существует серьезная проблема подотчетности и перспектива того, что вы можете потерять контроль над компанией. И все это за *обещание* быстрого развития вашей идеи.

Да, вы можете ускорить свой стартап с помощью инкубатора, но есть один важный принцип, про который нужно помнить: мудрость нельзя измерить. Вы не можете учиться быстрее просто потому, что у вас много ресурсов. Хотя это и важно — быстро двигаться, атаковать, когда предоставляется возможность, и так далее, вашей компании часто нужно определить ее собственный темп роста. А иногда необходимо найти свой рынок и сконцентрироваться без давления экспертов со стороны.

Нельзя сказать, что инкубаторы не работают. Они работают, если вам комфортно в этих отношениях и если вы «женаты» с центром, у которого есть опыт наставничества над новыми предпринимателями. Прекрасный ресурс с информацией об инкубаторах — это Национальная ассоциация бизнес-инкубаторов (National Business Incubation Association), связаться с которой можно по телефону 1-740-593-4331 или на сайте [www.nbia.org](http://www.nbia.org).

Кроме того, опрашивая клиентов, используя процесс исследования как способ выстраивания будущей клиентской сети и улучшая услугу, предоставляемую в итоге ее компанией, Макговерн минимизировала риск и недостатки и заслужила высокую степень доверия, когда открыла магазин.

## Итак, каков ваш план?

Сейчас, когда вы уделили некоторое время битве над созданием бизнес-плана, давайте рассмотрим формальные требования к нему, в то же время не забывая более широкую роль, которую играет

подготовка этого документа, делая вас более прагматичным в отношении реализации вашей идеи. Следующие области описывают важные вопросы, ответить на которые вам поможет бизнес-план.

Итак, давайте дадим определение. *Бизнес-план* — это формальный документ, который описывает, что делает ваш бизнес; говорит о том, кем являетесь вы и ваши партнеры; конкретизирует, как ваш бизнес будет зарабатывать деньги, и просто показывает, почему у бизнеса есть шансы на успех. С одной стороны, это описание вашей компании, с другой — ваша визитная карточка, с третьей — схема компании, которую вы будете создавать. И точно так же как личное резюме может вызывать мучительную агонию из-за ответов на простые вопросы, так и бизнес-план может заставить вас попотеть. (Смотрите статью «Канва бизнес-плана» на с. 77.)

Вот основные вопросы, на которые должен отвечать ваш план:

- Что вы предлагаете?
- Кто ваши клиенты?
- Каким возможностям вы отвечаете?
- Кто ваши конкуренты?
- Какие у вас ресурсы?
- Какие люди стоят за вашей компанией?
- Как вы будете приводить в исполнение свой план?
- Как будете зарабатывать?

Давайте внимательно рассмотрим каждое из этих направлений. По мере того как мы это будем делать, помните, что вы должны потом в течение долгого времени добавлять последовательно по каждому пункту. Иными словами, когда вы отвечаете на эти вопросы в краткосрочной перспективе, всегда отдавайте себе отчет, что вам нужно будет постоянно возвращаться к ним, адаптируя и развивая, чтобы давать разные ответы, когда ваш бизнес оторвется от земли. Наконец, всегда помните, что конечная цель исследования с этими вопросами — это не написание бизнес-плана. Результат вашей работы в процессе ответов на вопросы — получить работающий бизнес.

## Что вы продаете?

Итак, у вас родилась идея компании. Теперь вам нужно уделить некоторое время тому, чтобы точно определить, что вы предлагаете. Являются ли ваши товары профессиональными, качественными, дорогими, или вы видите их доступными для широкой аудитории? Как люди будут использовать их? И, самое главное, что *отличает* ваш продукт?

Скорее всего, ваша компания базируется на продукте или услуге. Ваша «музыка» может простираться от конкретного стиля еды в ресторане до нового дизайна детских свитеров или высокотехнологичных изобретений, которые позволяют людям получить доступ к своей электронной почте нестандартным путем. Гас Раканторе из Toscanini's, например, хотел производить необычное мороженое, сильно отличающееся от существовавшего на тот момент. «Я хотел создать другие вкусы мороженого, не такие, какие были тогда доступны. И, может, поэтому я провел кучу времени во множестве школ. Я хотел найти вкусы других этнических групп — неважно, китайские, мексиканские или индийские». Сегодня некоторые из его самых популярных сортов, такие как манговый сорбет или кулфи (микс индийских специй), созданы под влиянием других культур.

### *Канва бизнес-плана*

В двух словах, есть несколько формальных элементов бизнес-плана. Банкиры и другие игроки, которые могут одолжить вам денег или предложить другую форму поддержки, будут ожидать от вас соответствия этой основной канве. Для более подробной информации обратитесь к книгам, написанным в соавторстве Тиффани и Питерсоном или Пинсон и Джиннетт.

*Основные положения* охватывают суть вашего бизнеса в общих чертах, на одной или двух страницах. Покажите главное: кому и что вы предлагаете, что характеризует ваш бизнес и что отличает вас от других в этой сфере. Сформулируйте, что уникального и особенного в вашей компании.

*Описание компании* дает более существенную информацию о вашем бизнесе: где вы расположены, что вы предоставляете и другие организационные детали. Оно в подробностях описывает логистику компании. Как, в частности, вы будете производить и продавать ваш продукт?

*Описание рынка* детально излагает возможности, которым вы отвечаете. К этому разделу относятся конкуренция, клиенты и другие родственные факторы.

Раздел *Менеджмент* показывает квалификацию — вашу и вашей команды. Здесь размещается перечень, в который надо включить вас, ваших партнеров, членов правления, если такие есть, и других, кто поддерживает вашу компанию.

*Финансовые документы* свидетельствуют о финансовом здоровье компании. Если вы уже начали работать, вы будете представлять здесь историю прошлых и текущих отчетов о прибыли и балансовые отчеты. Если ваша компания только запланирована, здесь будут представлены финансовые прогнозы. В любом случае цель финансовых отчетов — доказать, что ваш бизнес приносит деньги и что если вы подаете заявку на кредит, то у вас есть средства на его погашение.

«В первый раз, когда мы писали бизнес-план, он был написан Томми и мной — самостоятельно. Когда мы писали бизнес-план во второй раз, мы делали это с женщиной, которая работала на нашего инвестора. Она убедила нас написать план, который работал на бумаге, но в реальной жизни не имел смысла. Когда вы строите план для своего бизнеса, вам нужно чувствовать нутром, что вы можете добиться своих целей. Самое главное — вы должны помнить, что если ваш внутренний голос говорит: “Я надеюсь, мы добьемся этих цифр”, то он говорит, что вы их не добьетесь. Обещать больше, а давать меньше — в любой сфере это провал. Вы будете ненавидеть процесс, ваши инвесторы потеряют к вам доверие, а вы потратите больше времени, объясняя, почему вы не достигли цифр, указанных в вашем плане, вместо того чтобы строить свой бизнес. Приложите все усилия, чтобы разработать такой план, который, вы уверены, сможете выполнить, а затем уже продавайте этот план вашему совету директоров и своим инвесторам...»

«Ваш план должен поддерживать ваши усилия по построению великого продукта, а не успокаивать ваших инвесторов. Ваша первостепенная задача

— продать такой план, который укрепит ваш продукт, людям, которые просто хотят заработать, — вся суть здесь в умении продавать, а не в финансах».

Том Фёрст, Nantucket Nectars

Может быть, ваша «музыка» просто заполнит потребность, которая еще не удовлетворена. Грегг Леттерман создал компанию Aware Records в 1993 году, чтобы найти и записать неизвестные музыкальные группы. Однако он конкурировал с главными рекорд-лейблами. Так, Леттерман решил издавать музыкальные сборники вместо целых альбомов одной группы, и это помогло ему прорваться ко множеству групп вместо одной; он сформировал высокопродуктивную и экономную компанию, чтобы находить новые бэнды и заставить говорить о себе.

Ваша компания также может базироваться на услуге — такой как консультирование в технической сфере или устройство гардеробных. За последние десять лет, например, многие компьютерные специалисты, которые научились ремонтировать оборудование для клиентов, открыли свои консалтинговые компании в этой области.

А может быть, ваша компания базируется на непревзойденном мастерстве *процесса* — то есть, на ваш взгляд, вы можете делать особенные вещи лучше, или быстрее, или дешевле (или все сразу), чем это делают другие. Такая дорога требует много сил и энергии, но если у вас собственные методы и они позволяют предложить эту услугу множеству клиентов и даже продать вашу компетенцию другим, тогда вы создадите высший источник ценности. Независимо от его материальных и нематериальных характеристик, приложите усилия, чтобы продумать серьезные и уникальные атрибуты.

Вы должны определить, чем ваш продукт или услуга будут отличаться от того, что уже существует. Один из важных инструментов, который выделяют консультанты и студенты школ бизнеса, — это понятие конкурентного преимущества, которое во многом означает именно то, что подразумевают эти слова. В чем преимущество вашей компании на рынке? Что предлагаете вы такого, чего не предлагают другие, и, что более важно, как вы планируете поддерживать свое преимущество,

когда другие обнаружат, какую крутую вещь вы сделали, и захотят влезть на вашу территорию? (Смотрите статью «Конкурентное преимущество» на следующей странице.)

Вот полезный вопрос, чтобы у вас была фора в этом деле: какой уникальный разговор вы можете вести с вашим клиентом? Какое уникальное впечатление вы создаете? Подумайте о музыке группы Grateful Dead<sup>[11]</sup>. Бывший фронтмен-гитарист Джерри Гарсия говорил: «Наша цель — не просто играть лучше других команд или играть музыку, отличную от той, что играют другие бэнды. Наша цель — играть такую музыку, которую можем играть только мы». Если вы сумеете придумать качества или характеристики, которые однозначно ваши, тогда вы будете отличаться от других на рынке. Вы отвечаете на ключевой вопрос: как вы будете отражать нападение других, желающих занять вашу нишу.

### *Конкурентное преимущество*

Профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер стал богатым и известным благодаря популяризации детальной модели того, что отличает и дифференцирует бизнесы на рынке. Он выступил с идеей, которую должны принимать во внимание даже стартапы, — необходимо предлагать что-то, чего не предлагают другие, или такой продукт или услугу, которую остальные компании не могут произвести так же хорошо, как это сделаете вы. Когда вы совершенствуете свою бизнес-идею, теория Портера в высшей степени применима. Вы должны постоянно задавать себе два вопроса: что я могу производить такое, чего прямо сейчас не производят другие? А затем еще один ключевой вопрос: как я могу продолжать производить этот продукт или услугу лучше (быстрее и дешевле), чем это делает кто-либо другой?

Подумайте о том, как ваше увлечение или мечта будут вращаться не вокруг особенного продукта, а вокруг нового *впечатления*. Именно так СЕО Говард Шульц превратил Starbucks в мощную культуру. Шульц определенно не изобрел чашку прекрасного кофе, но он первым

придумал подавать первоклассный капучино утренним пассажирам пригородных поездов. Щульц построил процветающую компанию, основанную на простой идее: подавать хороший кофе потребителям в уютных, удобных кафе. Видение Щульца было основано на использовании успеха разных культур в Соединенных Штатах; его целью для компании было воссоздать впечатление от итальянских эспрессо-баров, подавая высококачественные кофейные напитки в комфортных кафе по соседству.

На более скромном уровне рассмотрим Parkway Speakeasy Theater в Окленде. Его владелица Кэтрин Фишер с уникальной дальновидностью стала сочетать пиццу и кинотеатр в 1998 году. «Я хотела иметь возможность посмотреть кино, а во время просмотра получить пиццу и пиво. Казалось, я не требую чего-то большого, — говорит она, добавляя: — Мне было крайне неприятно то, что, потратив десять долларов за билет, я вынуждена покупать зеленые хот-доги и жуткий попкорн, что меня спрашивают, не хочу ли я взять супербольшую порцию моего напитка». Поэтому она и ее партнер убедили кинотеатр подавать свежую пиццу, пиво и предлагать для постоянных клиентов диванчики с местом, на которое можно поставить еду, пока они смотрят кино. У них была возможность взять у друга 150 000 долларов, и с этими деньгами они отремонтировали старый кинотеатр в Окленде. С тех пор там появилось лояльное сообщество поклонников, и они заслужили признание соотечественников благодаря некоторым своим умным рекламным кампаниям.

## Что вы продаете на самом деле?

Попробуйте сделать это полезное упражнение. Ненадолго отложите в сторону то, что вы планируете предложить, и подумайте о потребности клиента, которую вы удовлетворяете. Встаньте на его место. В краткосрочной перспективе это может заставить вас переосмыслить базовый продукт, а в долгосрочной может привести вас к расширению в тех направлениях, которые вы себе и не представляли. (Смотрите статью «В чем причина существования вашей компании?» ниже.)

### *В чем причина существования вашей компании?*

Следующие утверждения об основной цели — из книги Джима Коллинза и Джерри Порраса «Построенные навечно»:

- 3M: решать нерешенные проблемы инновационно;
- Hewlett-Packard: внести технический вклад для развития и благосостояния человечества;
- Merck: сохранить и улучшить человеческую жизнь;
- Nike: испытать эмоции от конкуренции, победы и разгрома конкурентов;
- Wal-Mart: дать обычным людям шанс купить те же вещи, которые покупают богатые люди;
- Walt Disney: делать людей счастливыми.

Лучшим примером этому может быть компания IBM, чей основатель Том Уотсон вырос благодаря тому, что всегда позиционировал компанию как поставщика *решений*. Продавцы (без тени неуважения) были научены узнавать потребности клиентов и продавать продукт, который помог бы, вместо того чтобы просто пытаться навязать самый дорогой продукт. Развитое природное «чутье рынка» позволило Уотсону открыть новые рыночные области для изобретенных им машин. Компания, между прочим, первоначально называлась CTR, Computing-Tabulating-Recording Company («Вычислительно-табуляторно-записывающая компания») и продавала часы, весы и табуляторы. Когда Уотсон впервые начал продавать компьютеры, его целью были научные институты, а не бизнес. Но когда компании начали покупать машины для бухгалтерских целей, IBM переключила механизмы и стала обслуживать этот рынок — таким образом ловко победив компанию Univac, которая была пионером в производстве компьютеров задолго до этого момента, но потерпела неудачу, не сумев понять нужды клиентов. Другими словами, IBM обслуживала своих клиентов вместо того, чтобы перевоспитывать их.

### Кто ваши клиенты?



Допустим, вы увлечены продуктом или услугой вашей компании. Ключ для преобразования этой страсти в бизнес — связь с клиентами. Со временем вам нужно поддерживать ее на более структурированной и формальной основе. Это требует анализа того, кто является вашими клиентами и как они будут себя вести.

Когда вы говорите с людьми, покупающими ваш продукт, или потенциальными покупателями, начните идентифицировать их в деталях и оценивать их поведение по отношению к вашей компании. Вам нужна информация, которая позволит определить, какими будут ваши отношения по прошествии длительного времени — насколько близки вы окажетесь с вашими клиентами, как вы станете решать их проблемы, насколько часто вы будете иметь с ними дело и так далее. Кто будет покупать ваш продукт и сколько они на него потратят денег? Станут ли они покупать единожды или много раз? Будут ли ваши клиенты главным образом первичными или постоянными покупателями? Что удержит их лояльность? Каким образом вы найдете способы продавать больше товаров тем же покупателям? Уделите особое внимание определению того, почему они будут тратить свои деньги у вас. То есть что будет серьезно привлекать их к вашей компании?

## Какую возможность используете вы?

Ваша компания существует в нескольких разных контекстах: социальном, технологическом и экономическом. Можете ли вы идентифицировать существенные внешние изменения, усиливающие неотвратимость успеха вашей компании? Что делает возможным этот успех сегодня по сравнению с прошлым годом или периодом пятилетней давности? Например, технологические изменения позволили компании Palm наконец произвести карманный компьютер — КПК. Социальные изменения сделали Starbucks поистине взрывной силой. Культурные изменения привели к тому, что покупатели стали больше интересоваться микропивоварнями. Ответьте на предыдущие вопросы, которые помогут вам проанализировать текущие возможности более детально. (Смотрите также статью «Успешные инновации — “можно” и “нельзя” Питера Друкера».)

## Успешные инновации — «можно» и «нельзя» Питера Друкера

### Можно

1. Начните с системного анализа возможностей. Убедитесь, что вы применяете инновацию в подходящем месте. Не смотрите, например, на демографические изменения как на возможность нового индустриального процесса.
2. Смотрите, спрашивайте, слушайте. Говорите с клиентами. Не стоит просто исследовать рынки и проводить математические вычисления: надо в беседах с людьми получить реальное представление, чего они хотят. «Успешные инноваторы одинаково используют и левое, и правое полушария своего мозга».
3. «Инновация, чтобы быть успешной, должна быть простой и сфокусированной». Попытки сделать больше одной четкой и понятной вещи запутают людей. Величайшая похвала для инноватора — если люди скажут: «Это же очевидно. Как я сам до этого не додумался?»
4. Эффективные инновации начинаются с малого. Не нужно пытаться провести революцию в индустрии. Подумайте о том, чтобы сделать одну особенную вещь. Оставаясь маленьким, вначале легче вносить изменения или адаптироваться, если это необходимо.
5. Тем не менее нацельте ваши инновации на лидерство. «Если инновация не стремится к лидерству с самого начала, маловероятно, что она достаточно инновационная, и поэтому маловероятно, что она будет в состоянии утвердиться».

### Нельзя

1. «Первое — не пытаться быть умным. С инновациями должны справляться простые люди, а если инновациям предстоит достичь какого-либо масштаба и важности вообще, то с ними должны справляться и не самые умные

люди. В конце концов, некомпетентность — это единственная вещь, которая всегда в избытке, ее поставки никогда не прекращаются. Что-то чересчур умное, неважно — в дизайне или в исполнении, почти обречено на провал».

2. «Не диверсифицируйте, не отстраивайтесь, не пытайтесь делать сразу слишком много вещей. Этот пункт, безусловно, продолжает список пунктов “можно”: сфокусируйтесь! Инновации, которые отклоняются от сути, скорее всего, станут расплывчатыми. Они останутся идеями, а не инновациями...»

3. «Наконец, не пытайтесь проводить инновации на будущее. Вводите инновации сегодня!» Друкер указывает, что инновации не требуют ни технологий, ни знаний, но прежде всего требуют знания рынка, которое «дает больше единения в любой компании (неважно, бизнес это или государственное учреждение), чем это делают знания или технологии». Он продолжает: «Если только нет немедленного применения в настоящем, то инновация — это как наброски в записной книжке Леонардо да Винчи — просто “блестящая идея”».

И, наконец, инновация — это эффект в экономике и обществе, изменение в поведении покупателей, учителей, фермеров, хирургов-офтальмологов — людей в целом. Или это изменение в процессе — то есть в том, как люди работают и производят что-то. Поэтому инновации всегда должны быть тесно связаны с рынком, должны фокусироваться на рынке, действительно управляться рынком.

## Кто ваши конкуренты?

Попробуйте ответить на этот вопрос в свете предыдущих тем. То есть, как только вы определили ваш продукт как нечто уникальное и установили клиентов или рынок, которому вы будете продавать, вы должны суметь позиционировать ваше предложение как что-то, с чем вашим конкурентам не удастся легко справиться. Что вы можете предложить, что другие не могут или не смогут?

Не позволяйте себе быть наивным по поводу своих шансов на выживание на рынке. Вашей наградой за создание прекрасного продукта или услуги неизбежно станет множество конкурентов, которые будут стремиться заполучить ваших главных клиентов. А почему бы и нет? Если вы провели прекрасную работу по идентификации превосходного продукта для здорового рынка, почему другая компания не должна стремиться тоже обслуживать его? Будьте беспощадны в оценке того, кто еще предлагает конкурирующие продукты тем, кому вы собираетесь продавать свои. Чем ваши продукты похожи на продукты конкурентов, а чем отличаются? Более того, в чем ваши сравнительные конкурентные сильные стороны? Иначе говоря, какие преимущества у вас, когда вы приносите что-то на рынок, по сравнению с другими и что эти другие всегда будут способны делать лучше?

Будьте изобретательны при оценке конкурентов. Немногие типографии понимали, что однажды на сцене появится компания Staples и расширит спектр своих услуг, включив в них и печатные работы. Точно так же и местные продавцы игрушек не ожидали, что их поборет Wal-Mart.

## Как вы будете производить ваши продукты?

Что вашей компании потребуется для работы? Какой тип оборудования вам понадобится? Какие навыки? Сможете ли вы перейти от производства одного вашего продукта к производству ста? Как вы будете перевозить ваши товары? Какие материалы вам сложно раздобыть? По существу, вам нужно предвосхищать и планировать практически каждую физическую и логистическую деталь в производстве.

Как абстрактное упражнение процесс ответов на вопросы, наверное, чрезвычайно сложен. Вы не знаете точно, как вы будете производить товары или управлять магазином, до тех пор, пока вы не будете это делать реально. Поэтому лучший способ получить эту информацию и предугадать как можно больше в вашем бизнесе довольно прост: позаимствовать это у других. Так что читайте чужие бизнес-планы. Не

для того, чтобы копировать идеи сами по себе, а чтобы открыть для себя все факторы, которые необходимо учитывать. В общем, лучшее место для изучения условий рынка, потенциальных непредвиденных обстоятельств, финансовых нужд и всех прочих мелочей, которые могут встретиться на пути вашего бизнеса, — это другие бизнес-планы. О них рассказывают много книг, сайтов и других ресурсов.

Рассмотрите также, как вы будете обретать клиентов. Какие шаги понадобится сделать, чтобы продать свои продукты им? Каким образом вы сможете продавать? Опять же, вам нужно поговорить с как можно большим числом людей, описать рынок и разработать детальные планы, которые точно покажут, как вы сумеете добраться до клиентов.

«Когда вы планируете свой год и продумываете стратегии, которые помогут вам выполнить план, жизненно важны детали и примеры. Нам потребовалось много лет, чтобы обнаружить, что недостаток примеров вызвал стагнацию. Устанавливаются цели, которых нужно достичь, и важны сроки. Отсутствие этих двух условий — это простая формула для апатии и прокрастинации. Разделяй и властвуй — великие слова. Кто-то должен нести ответственность и отчитываться за достижение осуществимого количества целей в заданный период времени. Опять же, если вы перегружаете план для кого бы то ни было, вы заставляете человека работать по сценарию ОБЕЩАЛ БОЛЬШЕ/СДЕЛАЛ МЕНЬШЕ. Это нечестно. Дайте людям цели, которых они могут достичь, и нарисуйте им карту движения к финишной черте».

Том Фёрст, Nantucket Nectars

## Какие у вас ресурсы?

Что вам требуется для того, чтобы доставлять ваше предложение вашим клиентам? Что из того списка у вас есть в наличии? Сколько времени и сил вам потребуется, чтобы получить контроль над оставшимися инструментами? Это непростая область. Здесь вы должны выяснить, как вы будете производить продукт, как находить клиентов и удовлетворять их потребности, как планируете решить вопрос с дистрибуцией.

Кто вы и что дает вам право вести бизнес? Этот вопрос — один из первых, на который хотят получить ответ потенциальные инвесторы. «Стратегия проста, но тактика — изо дня в день, из месяца в месяц принимать решения, необходимые для ведения бизнеса, — тяжела. Вот

почему я обычно уделяю больше внимания людям, которые готовят бизнес-план, чем самому плану», — говорит опытный венчурный инвестор Артур Рок, объясняя, почему он всегда предпочитает читать о людях, работающих в компании, чем изучать раздел финансового прогнозирования. Инвесторы будут хотеть определенных гарантий того, что у вас есть опыт, контакты и набор навыков, чтобы вести бизнес, который вы предлагаете, и могут, основываясь на этом, принять решение, финансировать вашу компанию или нет.

Далее, надежные качества для этой работы у вас могут быть или отсутствовать, но пусть об этом беспокоятся потенциальные инвесторы. Для вас самый важный вопрос, который надо рассмотреть в свете того, сможете ли вы создать компанию, такой: какая *власть* есть у вас, чтобы управлять вашей компанией? У любого может появиться хорошая идея, но она становится мощной только тогда, когда осуществляется на практике человеком, идеально подходящим для ее разработки. Как я сказал ранее, я верю, что процесс ведения бизнеса научит вас тому, что вам нужно знать, чтобы добиться успеха. Но чтобы быть успешным, вы должны стать авторитетным не только в профессиональной сфере, где вы боретесь с конкурентами, но и в самой пустяковой детали, о которой вы можете узнать и которая влияет на успех вашей компании.

Постарайтесь погрузиться с головой в дела вашего бизнеса, прежде чем открыть собственную компанию. Так вы сможете собрать реальную информацию о том, как работают другие компании в этой области, и оценить, хватит ли у вас навыков, необходимых для этого конкретного стартапа. Например, когда Кейт Мейттс захотела открыть книжный магазин детективных романов, она решила окунуться в «полевые условия», как говорили в ее колледже, — отправиться на неоплачиваемую стажировку.

Мейттс знала, что хочет открыть магазин детективных романов, но у нее не было реального опыта в этой сфере. По образованию она социальный работник и просто унаследовала достаточную сумму, чтобы начать свое дело. «Я просто не знала — то ли я хотела бросить работу, то ли я действительно хотела заниматься книжным

магазином», — говорит она. Через своего брата, литературного агента, Мейтс устроилась на неоплачиваемое шестимесячное обучение в книжный магазин Otto Penzler's Mysterious Book Store в Нью-Йорке, специализирующийся на детективах. В обмен на бесплатный труд Мейтс научили всем премудростям работы в магазине. Она расставляла книги по полкам, вела реестр и размещала заказы у издателей. Это оказалось неоценимым опытом для нее, когда в 1983 году она открыла магазин детективной литературы Kate's Mystery Books.

«Я узнала, что эта работа требует много физического труда: например, для перетаскивания книг и систематизации хранения. Я узнала, что иметь в ассортименте подержанные книги может быть очень выгодно. Я узнала, что не существует точного определения детективных романов и что у меня в ассортименте должны быть книги таких авторов, как Том Кленси, Стивен Кинг и других писателей, творящих в жанре хоррор, которые пишут чистые ужасы». Но важнее всего, по словам Мейтс, было то, что она набралась знаний и опыта и поняла, что готова начать работать самостоятельно: «Я поняла, что у меня достаточно знаний и опыта, чтобы открыть свой магазин». Мейтс всегда обожала детективы и знала о книгах достаточно для того, чтобы давать рекомендации. Ее опыт в качестве социального работника помог ей найти то, что любили клиенты. Она поняла, что все это может сочетаться в ее магазине: «Я знала, что хочу создать ощущение сообщества, и поняла, что у меня достаточно знаний, чтобы это работало».

Наконец, вам нужно понять, как вы будете компенсировать то, чего вы *не* знаете. Вероятно, это означает прислушаться к другим — у кого больше опыта, или он более впечатляющий, или больше соответствует ситуации, чем ваш. Кто еще станет поддерживать вашу компанию? Будут ли эти люди частью вашей команды — партнерами, консультантами, неофициальными руководителями? Какие навыки и характерные черты, которые принесут они, компенсируют навыки и характерные черты, отсутствующие у вас? Последний момент — самый важный: вы должны всегда стараться подбирать партнеров,

консультантов, членов совета директоров и других соратников так, чтобы они дополняли ваши компетенции.

## Развиваться

В заключение, когда вы проводите исследование, чтобы подготовить план, всегда пересматривайте документ и, что еще важнее, постоянно развивайте свою компанию по мере того, как вы узнаете, что для этого требуется. Используйте создание плана как средство для того, чтобы досконально изучить свою отрасль, а затем изменять вашу компанию в соответствии с тем, что узнали. «Чтобы бизнес работал, нужно сделать множество маленьких шажков и проявить настойчивость, — говорит Лора Пек Феннема. — Вы делаете шаг, анализируете его, даете ему выкристаллизироваться, а дальше переходите к следующему».

Когда Феннема начала изучать, как ей вывести на рынок свои натуральные продукты для красоты и здоровья, она получила огромный объем информации о том, какие типы продуктов наиболее успешны и как ей модифицировать свои товары в соответствии с этим. Например, владельцы спа сказали ей, что, хотя ее масла для массажа тела были чудесными, мало кто был готов использовать их регулярно и что ей лучше сфокусироваться на продуктах для ежедневного применения. Так Феннема разработала лосьоны для тела, продукты для волос для ежедневного использования и гели для тела. Она перешла от создания экзотических составов, которые нравились ей, к производству продуктов, которые она могла регулярно продавать лояльной группе клиентов.

Более того, ее постоянные разговоры с директорами спа принесли свои плоды. Феннема поняла, что она может использовать свои многочисленные контакты для дистрибуции продуктов в пятизвездочных спа — умное средство продаж, которое незамедлительно дало ей доступ к целевой аудитории и значительно сократило цикл продаж.

## Как вы зарабатываете деньги?



Конечно, есть еще один маленький вопрос, который мы пока не затронули: как ваш бизнес зарабатывает деньги? Эта тема заслуживает отдельной главы — следующей. А пока достаточно сказать, что планирование должно включать детальный финансовый конспект, описывающий, как ваш бизнес зарабатывает деньги. На этом этапе не нужно заикливаться на цифрах; в данный момент невозможно иметь реалистичное понимание того, какие показатели будет демонстрировать ваша компания. Но основная функция финансовых таблиц в том, чтобы продемонстрировать, что вы понимаете, как ваша компания будет зарабатывать деньги, и что вы достаточно квалифицированы, чтобы точно указать ключевые измерители, определяющие здоровье компании.

«Я пришел к убеждению, что у электронных таблиц есть врожденный вирус, которым заражены прогнозы, сделанные в бизнес-планах. Этот вирус превращает, казалось бы, здравомыслящих людей в дико оптимистичных и безумных маньяков».

Билл Салман, комментарий по бизнес-планам

Не забывайте держать в голове одну мысль — когда вы готовите план, воспользуйтесь старым советом: написать сначала последнюю страницу или стратегию выхода. Может, у вас никогда не будет намерения продать свою компанию, однако вы всегда должны знать ее ценность. Оценка стоимости компании на рынке — это хороший способ оставаться честным. Беспристрастное мнение потенциальных покупателей раскрывает недостатки вашего бизнеса и помогает осознать, что по-настоящему имеет ценность. Оно заставляет думать о финансовых последствиях ваших решений и вести себя так, чтобы повышать ценность. (Эта тема подробнее обсуждается в главе 3. Смотрите список ресурсов в конце главы 3, особенно книгу «Оценка вашего бизнеса» Уилбура Йегге.)

«Лучшие бизнесы — это те, которые приносят большую прибыль, клиенты платят вам до того, как вы поставляете им продукт, а требования к основным средствам скромные. И само собой разумеется, подобный бизнес должен характеризоваться непреодолимым барьером входа».

«Что не так с большинством бизнес-планов? Ответ относительно прост. Большинство тратит слишком много чернил на цифры и уделяет слишком мало внимания информации, которая действительно важна умным инвесторам... Не

поймите меня неправильно: бизнес-планы должны включать в себя некоторые цифры. Но пусть эти цифры появляются преимущественно в форме бизнес-модели, показывающей, что команда предпринимателей продумала ключевые движущие механизмы, которые могут принести успех компании или обречь ее на провал. На производстве такой движущей силой может быть прибыль от производственного процесса; в издании журналов — прогнозируемое количество продленных подписок; в программном обеспечении — влияние от использования различных дистрибуционных каналов».

Билл Салман. Как написать великий бизнес-план

Теперь, когда вы закончили планирование и ответили на приведенные вопросы, чтобы понять, как объединиться с клиентами и начать генерировать наличные, позвольте мне высказать несколько дополнительных мыслей.

## Выбирайте с умом

Выбирайте бизнес, который совпадает с вашим увлечением, но при этом такой, у которого хорошие шансы на успех. В книге «Моя очередь бить» — великолепных мемуарах великого бейсболиста (ну ладно, да, я «спалил» свою страсть к Red Sox) о своей жизни — Тед Уильямс раскрывает секрет своего успеха: «Чтобы быть хорошим отбивающим, нужен хороший мяч, по которому вы сможете ударить. Это первое правило в этой книге». Быстрые руки и отличное зрение очень многое значат, но настоящий успех в ударах является результатом развития терпения и уверенности, позволяющих ударить именно в нужное время. В этом есть очевидная параллель с возможностями бизнеса. Для претворения в жизнь подходящей идеи требуется проделать намного больше работы, чем для воплощения идеи великой.

СЕО Джеймс Маркус, например, культивировал в себе терпение и проницательность, когда запускать компанию University Angels, онлайн-сервис, который сводит желающих стать предпринимателем с потенциальными инвесторами — выпускниками тех же университетов. Маркус, который работал в нескольких компаниях перед тем, как запустить University Angels в 1999 году, говорит, что он осознал всю тяжесть ожидания так называемых А-идей — тех, у которых, как он мог сказать с большой долей уверенности, есть шансы стать успешными. Маркус работал мучительно долго, совершенствуя свою

компанию, которая производила промоматериалы для внутреннего оформления магазинов; так же тяжело он работал, когда управлял компанией, купившей региональных дистрибьюторов напитков. С University Angels он отказался от тридцати или сорока возможностей, потому что научился ждать той одной, у которой не будет скрытых проблем. «Мои прошлые компании научили меня быть абсолютно честным и понимать компанию, — говорит он. — Я не хотел быть вовлеченным в дела бизнеса, у которого был какой-то серьезный внутренний подвох. Например, однажды я решил проблему просто из энтузиазма по отношению к той компании».

Конечно, невозможно узнать, является ли ваша идея великой, до тех пор, пока вы не начнете реально вести бизнес. Мораль — надо быть готовым отказаться от идей, реализация которых кажется вам слишком растянутой, и развивать вашу изначальную компанию, основываясь на отзывах, которые вы получаете от бизнес-сообщества.

## Узнайте больше, чем вам нужно знать

Будьте непреклонны и настойчивы в сборе детальной информации, необходимой для вашей компании. Уделите серьезное внимание тем вещам, которые вас удивляют. Важность понимания и прогнозирования деталей нельзя недооценивать. Например, когда ресторатор Скотт Шоу изучал потенциальные расходы на ресторан, он обнаружил, что один конкурент понес дополнительные расходы, когда ему выставили штраф за использование музыкальных записей без уплаты авторских вознаграждений. Хотя они сделали это непреднамеренно, этот инцидент заставил Шоу добавить в план такие затраты, хотя при других обстоятельствах он их и не прогнозировал бы. Такие виды отклонений — это правило в стартапах, а не исключение.

## Сосредоточьтесь на вашей миссии

Да, ищите прибыльные действия, генерирующие деньги. Но всегда помните о своей большой цели. «Если в первые дни мотивацией являются просто деньги, это искажает ваш путь и утяжеляет процесс достижения успеха», — говорит сооснователь Nantucket Nectars Том

Фёрст. Рассмотрим случай Билла Тейлора и Алана Уэббера, основателей делового журнала Fast Company. После того как эти двое оставили свою работу в газете Harvard Business Review в 1992 году, они решили исполнить свою мечту — открыть деловой журнал. Чтобы прощупать почву, они начали ежемесячную новостную рассылку бизнес-идей для элитной аудитории избранных лидеров бизнеса по супервысокой цене. Они писали и публиковали отчет самостоятельно. Они могли просто очень хорошо заработать на этом продукте, как говорит Билл Тейлор, но в конце концов оба увлеклись желанием производить лучший деловой журнал, который представлял собой нечто совершенно иное, чем все существующие на рынке. Итак, они использовали новостную рассылку как средство генерирования дохода, оставаясь на связи с ведущими бизнес-лидерами и с ведущими бизнес-идеями. И в это время они проходили через длинный, хотя и плодотворный процесс создания Fast Company.

## Будьте гибкими!

Да, сконцентрируйтесь на вашей большой миссии, но никогда не привязывайтесь к своему бизнес-плану, потому что так вы можете упустить большую возможность. Помните про принцип коридора: хоть вам и нужны цели и миссия в качестве направления движения компании, но ведение бизнеса откроет вам возможности, которые вы не осознавали до этого. Послушайте своих клиентов и оставайтесь внимательными к тому, что говорит рынок.

Хорошо. Итак, на данный момент вы определили форму и цель вашей компании. Вы использовали процесс планирования как средство идентификации клиентов и способ улучшения того, что вы предлагаете. Теперь, когда вы начинаете управлять вашей компанией серьезно, вам нужно овладеть одной дисциплиной, которая сводит с ума даже некоторых опытных предпринимателей, — финансовой грамотой. Давайте попробуем выяснить, как ваш бизнес зарабатывает деньги и что ему нужно в качестве финансового топлива.

«Иметь превосходный продукт или услугу — это необходимое условие для пребывания в бизнесе. Если они не лучше, чем у всех остальных, у вас нет ни малейшего шанса».

## Ресурсы

**«Бизнес и инновации»** Питера Друкера (издательство HarperCollins, Нью-Йорк, 1985 год)<sup>[12]</sup>.

В этой короткой, но информативной книге выдающийся мыслитель XX века, специалист в сфере менеджмента, делится своими самыми мудрыми мыслями о работе предпринимательских компаний. Хотя большая часть книги обращена к менеджерам, работающим в данный момент в крупных компаниях, друкеровское определение источников инноваций неоценимо. Более того, лично мое мнение такое: глава 15, названная просто «Новая компания», — это самый умный и полезный анализ того, что нужно зарождающейся компании, который я когда-либо читал.

**«Некоторые мысли о бизнес-планах»** Уильяма Залмана.

Хотя эта лекция для Гарвардской школы бизнеса (опубликованная также в качестве статьи в HBR и включенная в книгу HBR on Entrepreneurship («ГБШ о предпринимательстве»)) в первую очередь адресована людям, ищущим компании с высоким ростом и высокими ставками, приведенная там основа для анализа ключевых критериев успеха новых компаний бесценна. Залман делится проницательным и живым взглядом на факторы, которые составляют часть успеха (во-первых, люди, затем возможность, внешний контекст и сделка), и в то же время развенчивает традиционные представления («на шкале от 1 до 10 бизнес-планы как индикаторы возможного успеха находятся на отметке не выше 2»).

**«Бизнес-планы для “чайников”»** Пола Тиффани и Стивена Петерсона (издательство IDG Books, Фостер-Сити, Калифорния, 1997 год)<sup>[13]</sup>.

В данном случае название этой лаконичной книги очень близко к правде. Тиффани и Питерсон пишут простым языком и дают полезные упражнения, но им удастся охватить большой кусок информации — от сложной финансовой инструкции до «подводных камней» и таких

загадочных сфер, как диффузия инноваций. Эта книга поможет вам понять, как использовать бизнес-план для запуска вашей компании.

**«Анатомия бизнес-плана»** Линды Пинсон и Джерри Джиннетта (издательство Dearborn, Чикаго, 1989 год).

Это учебное пособие большого формата подробно разъясняет различные составляющие бизнес-плана. В нем приведено несколько подробных примеров готовых планов других компаний. Это руководство служит хорошим учебным пособием для создания формального плана, отвечающего ожиданиям тех, кто рассчитывает, что будет соблюдать все в точности по указаниям.

# Глава 3

## Цифры, которые имеют значение

*«Годовой доход двадцать фунтов при годовом расходе девятнадцать фунтов девяносто шесть пенсов приносит счастье. Годовой доход двадцать фунтов при годовом расходе двадцать фунтов шесть пенсов ведет к нищете». Микобер*

Чарльз Диккенс. Дэвид Копперфильд

### Изучаем финансовую грамоту

Дэвид Шварц вырос в семье, занимающейся продажей книг. Его отец, Гэрри Шварц, основал самую известную в Милуоки сеть книжных магазинов и передал ее сыну. Тем не менее Дэвид, который провел юность, продавая книги и болтая с клиентами о названиях, не стал настоящим владельцем магазина, а просто унаследовал имущество. Он только тогда научился управлять компанией, ощутив, что контролирует все процессы, когда освоил ключевые аспекты того, как компания зарабатывает деньги. Причем научиться этому пришлось скорее по необходимости, чем по собственному выбору. В 1984 году отсутствие в компании финансовых структур привело ее на грань умирания, к состоянию, которое заставило нового хозяина приступить к управлению бизнесом с помощью цифр. В частности, это означало, что Дэвид, любивший книги, научился смотреть на них как на нечто большее (или меньшее), чем почитаемые культурные артефакты. Он научился относиться к ним как к *материально-производственным запасам*. До финансового кризиса Дэвид был тем, кого он называл «мачо-покупателем»: человеком, готовым купить огромное количество книг, которые, по его ощущениям, купили бы клиенты, и оставить их лежать на складе в ожидании, пока клиенты войдут во вкус. Когда его новый партнер Эйвин Домнитц указал на стоимость этих излишков, они приняли более ответственную систему передвижения товаров через их магазины и, что еще важнее, начали принимать все бизнес-решения через четкую финансовую призму.

Рано или поздно все владельцы бизнесов должны научиться этой непереносимой дисциплине. По мере того как ваш бизнес раскручивается, вы поймете, насколько важно знать, как ваша конкретная компания зарабатывает деньги. Этот главный показатель управляет практически всеми ключевыми решениями, которые вы принимаете. Он заставляет вас обращать внимание на всё — начиная с того, как вы устанавливаете цену на ваш продукт, и заканчивая тем, какого типа прибыль вы ищете. Что вы можете делать внутри компании самостоятельно, а что вам лучше отдать подрядчикам? Знание того, откуда приходят деньги и куда они уходят, дает понять, какого размера капитал вам необходимо привлечь и у кого вы будете выпрашивать эти инвестиции, сколько сотрудников вы можете себе позволить нанять и даже как использовать свое время.

Лучшей метафорой здесь может быть автомобиль. Обучение работе с финансовыми показателями вашей компании как с панелью управления или с набором индикаторов здоровья, можно сказать, сажает вас за руль компании. Вы можете убрать машину с дороги, не взглянув на панель управления, но вы не должны на ней ездить, пока не проверите скорость и показатели топлива. Так же и с вашим бизнесом — вам нужно постоянно быть в курсе простых показателей финансового здоровья. Отслеживание нужных цифр помогает связывать каждое решение с итоговыми результатами компании и дает вам более интегрированное понимание того, как вещи сочетаются между собой.

«Вы не можете открыть компанию, пока не решите, как ее финансировать, а финансовые решения, которые вы принимаете по ходу работы, всегда будут отражаться на том, как вы обращаетесь со своим бизнесом. Нужно ли вам залезать глубже в карманы, заложить дом во второй раз, посетить щедрых родственников и заполнить столько заявок на кредитные карты, сколько карт сможете получить на руки?

Хорошо, если ваш приоритет — оставаться королем в своей компании, делая то, что вам хочется, когда вам угодно, не спрашивая кого бы то ни было. Но предположим, что вы видите огромную возможность, которую просто не можете реализовать этими традиционными методами финансирования, — идею, для осуществления которой требуется большое количество капитала вкупе с быстрым ростом. Большие идеи редко вырастают до великих масштабов постепенно. Многие из сегодняшних популярных публичных компаний, которым менее десяти



лет, достигли своего сегодняшнего размера благодаря многократным раундам прямых частных инвестиций — с предпринимателями, продающими части своего бизнеса по пути».

Мартин Бабинец.  
Влияние капитала на личное богатство

Вам нужно нечто большее, чем простое понимание, сколько денег проходит через вашу компанию в качестве поддерживающей силы. По всей вероятности, вам также понадобится обеспечить капитал для своего бизнеса. Это может быть ваш капитал или деньги друзей и семьи либо средства, полученные от банка или другого института, выдающего кредиты. Такие деньги всегда приходят с набором правил и взаимных ожиданий. Чтобы обеспечить и использовать эти деньги мудро, вам нужно быть в курсе правил, определяющих, как вы отвечаете требованиям, скрытым и явным ожиданиям инвесторов и выбору, сопутствующему вашим финансовым решениям. Более того, вопросы о том, сколько денег вы собираете и как вы зарабатываете деньги, коренным образом связаны друг с другом.

В конце концов, финансовая грамота в малом бизнесе сводится к следующему: это понимание, как ваши решения транслируются на ключевые финансовые показатели здоровья компании, и построение решений на основе этих показателей. Естественно, вы добиваетесь с вашей компанией чего-то помимо просто прибыли — но, как мы обсуждали в главе 1 «Найти свое призвание», ваш бизнес, безусловно, существует для того, чтобы максимизировать прибыль. Эта глава поможет вам стать финансово грамотным, находить и применять ключевые показатели вашего бизнеса.

Эта глава также рассказывает о том, как научиться собирать ресурсы, необходимые бизнесу. Просить о финансовой поддержке компании означает *просто попросить о помощи*. Как искусство продаж приходит к некоторым предпринимателям естественным путем, так же дело обстоит и с умением попросить о поддержке. Но у кого-то из вас одна мысль о том, чтобы попросить денег, уже вызывает ужас. Понимание основных правил и связанных с ними обменов поможет облегчить этот процесс.

На этом этапе вашего бизнеса вы сделали первые шаги на пути к управлению компанией. Вы определили свой продукт и начали транзакции с клиентами. Вы поняли, как вы будете доставлять товары, и осознали ценность, которую добавляете в этот обмен. Теперь, когда вы приступили к работе, вы должны встроить в нее финансовый контроль и принять для себя финансовую грамоту как рабочий принцип.

«Если финансы полезны генеральным менеджерам больших компаний, то они особенно полезны предпринимателям, потому что они самые главные генеральные менеджеры, ответственные за принятие многих, если не большинства, решений в своих компаниях. Предприниматели — это создатели ценности, инвестирующие сегодня в надежды генерировать поток денег завтра. Они должны понимать, что будет приносить деньги; они должны понимать и управлять риском; они должны понимать, как определяется ценность. Действительно, продумывание финансовой перспективы, вероятно, даже более важно для предпринимателей, чем для менеджеров крупных компаний. Ключевой целью предпринимателя должно быть продолжение игры; игнорирование финансов — это риск быть вынужденным прекратить игру».

Уильям Залман. Финансовая сторона:  
что должны знать предприниматели?  
Сборник The Entrepreneurial Venture

## Признавать правила

В своей чудесной книге «Семь законов денег»<sup>[14]</sup> писатель и опытный финансист Майкл Филлипс утверждает: «У денег есть собственные правила». Один из самых мощных законов, касающихся денег, гласит, что вы должны уделять серьезное внимание этой абстрактной вещи. Как говорит Филлипс, «первое и самое ясное правило — вы должны следить за своими деньгами. Вы должны знать примерно, сколько у вас есть, сколько вы тратите, сколько должно прийти и каково основное направление движения ваших долларов». Чтобы принять хорошее решение, считает Филлипс, вам не обязательно всегда знать и ежедневно проверять собственные средства до копейки, но вы должны в целом быть в курсе, сколько вы тратите и сколько вы получаете. Хотя он обсуждает личные финансы, его точка зрения вполне уместна и для вашего бизнеса.

Чтобы следить за финансами компании, вам нужно уважать язык денег. Банкиры и бухгалтеры используют детально разработанный и

зачастую трудный для понимания язык. От каждого бизнесмена, имеющего дело с ними — а значит, и от вас, — ожидается, что он будет понимать его основы, чтобы принять участие в разговоре. Пожалуйста, простите за то, что сейчас придется залезть в некоторые формальные аспекты бухгалтерского учета. В конце этой главы я даю ссылки на несколько превосходных книг, которые тщательно, в малейших деталях исследуют эти аспекты, и я настоятельно рекомендую вам прочитать их. Но вы должны понимать как минимум основные базовые вещи.

Люди, которые говорят на языке финансов, используют три финансовых понятия: отчет о прибыли, баланс и движение денежной наличности. Каждый набор цифр отслеживает разные функции. Каждая из них важна для вашего бизнеса. (Внимание: я настоятельно рекомендую потрясающую книгу Чака Кремера с соавторами «Управление по цифрам» — о ней в разделе «Ресурсы» в конце главы.)

*Баланс* предоставляет, как называют это эксперты, «моментальный снимок» финансового состояния вашего бизнеса в данный конкретный момент времени. Подумайте об этой формулировке как о том, чем владеет ваш бизнес и что/кому он должен. Эта формулировка собирает в список ваши активы (чем владеет и чем должен владеть бизнес), ваши денежные обязательства (что бизнес должен) и разницу между активами и долгами, которая называется собственным капиталом владельца. Этот баланс построен таким образом, что ваши активы минус ваши долги обязательно равняются собственному капиталу владельца; таким образом, если баланс сведен правильно, суммы будут сбалансированными.

*Отчет о прибыли* отслеживает прибыльность вашей компании за заданный период времени. Он говорит, заработали ли вы деньги в определенный период или нет. Но — причем большое *но* — это абстракция. В нем отражены обещания денег, которые сделали люди, и ваше согласие заплатить другим. «Он показывает, зарабатываете ли вы деньги на товарах или услугах, которые вы предоставляете, как только вы возьмете все свои расходы в расчет. Но это не настоящее, — пишут Кремер и его соавторы. — Отчет не показывает, сколько наличных вы положили на свой банковский счет и сколько наличных вы потратили».

Отчет о прибыли — это предмет для манипуляций. Поскольку он подвержен влиянию нематериальных факторов, таких как обесценивание (которое отслеживает, как актив теряет ценность со временем), вы можете показывать прибыль или потери, но это не обязательно связано с вашей деятельностью в данный промежуток времени. Более того, отчеты о прибыли учитывают обещания заплатить вам, которые сделали другие, как реальный доход, хотя в реальности все может быть совсем по-другому. Так что эти положения показывают рентабельность — и это хорошо, — но они необязательно отражают вашу ежедневную реальную ситуацию.

Для этого у вас есть *поток денежных средств*. Поток денежных средств — это просто-напросто разница между поступлениями и расходами. Это то, что у вас останется, когда вы потратите деньги, которые получаете. Рассматривайте этот показатель как чековую книжку вашей компании: какие деньги реально поступают в нее, а какие реально тратятся? Здесь нет выдуманных денег. Это то, что у вас на руках, — баланс на вашем счете.

Хотя все три этих показателя значимы для компании, все же один возвышается над другими как наиболее важный: наличные, наличные, наличные.

«На фазе стартапа на самом деле есть только одна вещь, о которой вам нужно знать, и это — денежный поток, — говорит CEO компании Stonyfield Farm Гэри Хиршберг. — Некоторые люди с этим не согласны. Они говорят, что вам нужно знать и про отчет о прибыли, и про свой баланс, потому что это помогает вам понимать свои кредитные способности. Может, это и правда, но самая важная вещь, которую вам нужно знать, — это то, когда у вас закончатся деньги. Все остальное к делу не относится».

«Предприниматели, начинающие новые проекты, редко не обращают внимания на деньги; наоборот — они, как правило, жадные. Поэтому они фокусируются на прибыли. Но это неправильный фокус для новой компании, или, скорее, он стоит в очереди последним, а не первым. Денежный поток, капитал и контроль приходят гораздо раньше. Без них цифры прибыли — это фикция. Это хорошо для первого года-полутора, после чего они испаряются. [...]

Рост должен подпитываться. В финансовых терминах это значит, что рост новой компании скорее требует дополнительных финансовых ресурсов, чем их изъятия. Рост требует больше наличных и больше капитала. Если растущая компания показывает “прибыль”, это выдумки: бухгалтерские записи вносят только для того, чтобы сбалансировать счета. А поскольку в большинстве стран налоги уплачиваются на основе этой фикции, то вместо “остатка” возникают долги и утечка наличных. Чем здоровее новая компания и чем быстрее она растет, тем больше финансовых вливаний ему нужно. [...]

Новой компании необходимы анализ потока денежных средств, прогноз движения денежных средств и контроль и регулирование денежных операций. Последние несколько лет новые американские компании (за исключением высокотехнологичных компаний) чувствуют себя гораздо увереннее, чем чувствовали себя новые компании раньше, в значительной степени потому, что предприниматели в США поняли: предпринимательской деятельности требуется финансовый менеджмент».

Питер Друкер. Бизнес и инновации

«Продажи не равны деньгам, а деньги — это то, что вам нужно для выживания. Если у вас закончатся деньги, вы выйдете из игры. Конец истории».

Норм Бродский

«Понимание денежного потока представляет собой первый шаг на пути к управлению цифрами, — говорит Хиршберг. — Вы должны способствовать приходу того, что поступает, и тормозить то, что уходит. Финансовая грамота — это не что иное, как знание, что такое большие подъемные средства и как их растянуть».

Звучит просто, конечно. Но, вероятно, в первые дни у вас появится искушение отслеживать состояние финансового здоровья вашей компании по другому показателю: чистым продажам. Новые клиенты и продажи действуют опьяняюще на любого предпринимателя. Вот поэтому одно из самых сложных испытаний — перестать мыслить продажами и перейти к более правильному складу мышления: денежными потоками. «На раннем этапе вы часто думаете о доходах как о единственном важном показателе. Когда вы начинаете, единственное, о чем вы думаете, — это как повысить продажи, — говорит основатель компании Trinet Мартин Бабинец. — Что теряется, — добавляет он, — так это трезвый взгляд на растущие расходы, необходимые, чтобы получить и выполнить эти продажи. В какой-то момент вам нужно понять, как вырастить этот поток, и параллельно следить за цифрами прихода и расхода».

Игнорировать этот показатель — повышенный риск. «Неспособность следить за денежным потоком, вероятнее всего, закончится крахом вашего зарождающегося бизнеса», — говорит Бабинец. Ключевое средство для того, чтобы избежать этой ловушки, — построить отчетную систему, которая будет следить за вашими наличными. «Если вы ведете бизнес в бухгалтерском балансе вместо чековой книжки, то у вас проблемы с денежным потоком. Вы считаете своих дебиторов как наличные, но они не приносят вам наличных. У вас есть клиенты, которые вам не платят. Ваша дебиторская задолженность — не на вашей чековой книжке, она в вашем балансе. И внезапно круг замыкается. Вы вдруг с головой оказались внутри. Это то, что тащит компанию вниз. Чем раньше вы разработаете (обычно с посторонней помощью) какие-то отчетные системы, которые управляют денежными потоками вашего бизнеса с первого дня, тем выше будут шансы на успех.

Я узнал во время тех первых черных дней, что должен ежедневно смотреть за денежным потоком, — говорит Хиршберг, который живет в постоянном страхе, что компания умирает от недостатка наличных. — Подсчет своих наличных на постоянной основе и знание, когда они закончатся, немного похожи на ситуацию, когда вы едете на машине через туман. Это заставляет вас сфокусироваться на дороге прямо перед вами». Чтобы получить такие финансовые «фары», Хиршберг создал простой формат для подсчета наличных на руках, который он пересматривает каждый день. (Читайте статью «Баланс ежедневного денежного потока» на с. 114.)

Он действительно рассматривает внимание к ежедневному денежному потоку как основу для того, чтобы быть хорошо осведомленным в других важных формулировках и их применении. «Отчет о прибыли и баланс — это очевидно важные вещи, но вы узнаете о них после того, как сделаете стальной каркас из наличных, — говорит он. — Когда вы знаете, куда уходят деньги, остальное легко зафиксировать и управлять им. А влезть в долги или в собственные средства — это просто другой путь получить денежные вливания, чтобы покрыть дефицит».

Понимание прямой значимости наличных под рукой серьезно изменило подход Хиршберга к увеличению капитала. Он перестал выходить и трясти его с инвесторов и взглянул более дисциплинированно на деятельность, которую компания Stonyfield могла позволить себе проводить самостоятельно. «Мой опыт работы был связан с добыванием денег для некоммерческих организаций — и компания могла бы быть богаче, если бы у меня такого опыта не было», — шутит Хиршберг сегодня. Поскольку он мог достать деньги со стороны, он так и делал. Причем потратил на эту деятельность больше времени, чем требовалось, и отвлекся от важных внутренних решений. В один ключевой момент Хиршберг пришел на молочную ферму в Вермонте, чтобы попросить поддержки в строительстве завода по производству йогуртов. После долгих переговоров и преодоления сложностей сделка сорвалась. И тогда Хиршберг придумал другое решение: получил кредит от Ассоциации малого бизнеса и самостоятельно построил завод. «Если бы я более дисциплинированно следил за нашими наличными, я мог бы сильно сократить наши неприятности», — сказал он.

### *Баланс ежедневного денежного потока*

В первое десятилетие деятельности компании Гэри Хиршберг отслеживал движение денежных средств ежедневно с помощью этой простой формулы. На левой стороне он сверху записывал свой начальный баланс, а затем ниже писал доход. Доход делился на две части: продажи и инвестиции (займы или собственные средства). Затем писал перечень расходов: на молоко, рабочую силу, упаковку и фрукты. В самом низу он тогда мог посчитать рабочий баланс (доход минус расходы), а в конце получал итоговый баланс. Этот конечный баланс при закрытии дня будет начальным балансом следующего дня.

## Сбор денег

Открытие Хиршберга по поводу того, какие показатели столь значимы, очень важное. Я начал эту главу, углубляясь в то, как ваш бизнес

зарабатывает, прежде чем поговорить с вами о том, сколько денег вам нужно собрать. Для некоторых из вас это может показаться шагом назад, особенно потому, что вам, возможно, надо собрать деньги, чтобы бизнес заработал. Для такой структуры моего изложения есть причина, причем довольно простая. *Вы не можете понять, сколько вам нужно, если вы не знаете, как ваш бизнес зарабатывает.* Знание своих рабочих расходов и потоков денежных средств позволяет выбрать верный источник и объем капитала, необходимых вашему бизнесу. Планирование его должно было дать вам понимание всех возможных расходов, которых требует ваш бизнес, а развитие вашей финансовой грамотности объясняет вам, как кормить различные его нужды.

О'кей, теперь вы столкнулись с главным испытанием для многих стартапов: сбором капитала. Прежде чем мы погрузимся в эту тему, позвольте мне сделать еще несколько замечаний. Первое — это проверьте, нужно ли вам на самом деле собирать *вообще какие-то* деньги на инвестиции. Если вы оказываете услуги, например, и вам не нужно закупать материалы, чтобы подготовиться, или если у вас есть средства усиления ресурсов, позволяющие обойтись без больших инвестиций, — тогда любой ценой делайте так. Поиск идеального бизнес-плана может уберечь вас от вашего реального бизнеса, так же как и погоня за капиталом — возможно, даже и ненужная. Следующая глава говорит о самообеспечении, или об искусстве усиления существующих у вас ресурсов. Развитие самостоятельности и экономный менеджмент идут рука об руку с финансовой грамотой.

Что вам надо сделать, так это пройтись по вашим цифрам и трезво оценить, нужен вам или нет инвестиционный капитал. Если вам он не нужен, это прекрасно. Переходите к следующей главе.

Однако многие молодые или растущие компании нуждаются во вливаниях капитала, чтобы питать свой рост. Если вы производите продукты, например, вам необходим капитал на покупку товаров, а если вы открываете ресторан, вам требуется купить оборудование, снять помещение и нанять помощников.



Первая задача — определить правильное количество и правильный источник. У каждого конкретного бизнеса собственный набор финансовых потребностей, и внимательный владелец должен избрать источник капитала, который подходит нуждам именно его компании. Нужно ли вам искать венчурный капитал, инвестора-ангела, банковский кредит или простого частного инвестора, зависит от природы бизнеса и долгосрочных планов. Владельцу ресторана не нужен венчурный капитал, точно так же как стартап с высокими технологиями не сможет существовать без значительных инвестиций от долеых партнеров. Каждый бизнес отличается сферой, стратегией, характером и ресурсами. Так почему же их капитал должен строиться по шаблону?

Ваши финансовые потребности меняются по мере того, как растет ваш бизнес, и вам будет нужно перепроверять ваши источники и финансовую структуру в соответствии с этим. Когда, например, ресторатор Скотт Шоу развивал сеть ресторанов Austin Grill в Остине (Техас) и в Вашингтоне, он использовал четыре разных источника и модели инвестирования, чтобы вырастить бизнес, — каждый соответствовал его конкретным нуждам в то время. (Смотрите статью «Разные потребности — разные сделки» на с. 118.)

«У слишком дорогой модели мало общего с традиционным низкобюджетным стартапом. Сбор большой суммы денег требует тщательного изучения рынка, хорошо продуманного бизнес-плана, команды основателей высшего класса, дальновидного правления, ежеквартальных проверок результатов и чертовски сложных финансовых структур. Эта среда, в которой профессионалы-аналитики и консерваторы могут делать плавный переход из мира корпораций в мир предпринимателей. Это не мир предпринимателя».

Амар Бхайд. Самообеспечение и финансы  
(ноябрь-декабрь 1992 HBR, перепечатано  
в сборнике HBR on Entrepreneurship)

Ваши сделки, вероятно, не будут столь же сложными. Но давайте начнем сначала. Вы определили, сколько вам нужно? Эта цифра должна быть выведена из ваших рабочих предположений о бизнесе. Рассмотрели ли вы каждый возможный расход, каждое непредвиденное обстоятельство? Используйте свой план, прогнозы и

понимание того, как работает ваш бизнес, чтобы вывести сумму, которая будет отвечать вашим потребностям.

Не просите слишком большой капитал. Это не только снизит шансы на получение, но вы и сами можете пострадать, достигнув цели. Слишком большой капитал? Да, это проблема. Здесь два недостатка. Во-первых, чтобы о нем заботиться, вам нужны деньги. Вам нужно обменять что-то на эти деньги — будь то ставка в компании или чрезмерные затраты по кредиту. К тому же это не особо привлекательно для стартапа. А во-вторых, это может дать вам ложное ощущение безопасности, из-за которого вы начнете тратить деньги на большие офисы и дорогие приспособления, вместо того чтобы фокусироваться на основном бизнесе. Факт в том, что вам нужен капитал, чтобы денежный поток в работе был положительным, чистым и простым. Никогда не упускайте это из виду. Итак, ищите золотую середину. Не слишком много, не слишком мало. Найдите тот объем, который нужен.

### *Разные потребности — разные сделки*

Основное правило — найти правильный источник капитала и правильный тип сделки, которые в данный период подойдут потребностям вашей компании.

Рассмотрим, как ресторатор Скотт Шоу и его партнеры усилили природу и объем финансирования так, чтобы они подошли росту их компании. По мере того как компания Austin Grill росла, росли и ее финансовые потребности. Вот как основатели компании оформили сделки, которые хорошо подходили разным этапам роста. Когда Шоу только начинал работу компании, он и его друзья собрали деньги у своих друзей и членов семьи. С ростом бизнеса и открытием второй площадки Шоу и его партнеры финансировали расширение, привлекая частных инвесторов в ограниченное партнерство. Компания продолжила расти, и, когда они открыли еще больше филиалов, Шоу и его партнеры выпустили привилегированные акции, привязанные к результатам работы гриль-ресторанов. Наконец, когда сеть Austin Grill

продолжила увеличивать число филиалов, партнеры запустили прямое публичное предложение акций.

## Куда вы идете?

Грубо говоря, инвестиции делятся на две формы: взятые в долг и собственные средства. Вы влезаете в долги, когда занимаете деньги у кредитора и платите проценты. Вы вынуждены вернуть деньги с процентами с течением времени. Вы можете выбрать инвестирование из собственных средств — в этом случае вы продаете часть компании инвестору в обмен на наличные или что-то ценное.

### *Чего хотят инвесторы?*

Приглашая других сделать инвестиции в ваш бизнес, вы накладываете на себя серьезные обязательства. Хотя многие из таких смелых душ сильно заботятся о том, чтобы увидеть личный успех, никогда не забывайте, что лежит в сердце этой транзакции: ваши инвесторы оказывают финансовую помощь в обмен на разумную прибыль от их капитала.

Естественно, вы будете формировать разные сделки с разными инвесторами. Некоторые инвесторы, такие как члены семьи, могут быть невероятно терпеливыми со своим капиталом и ожидать некой формы выплаты в отдаленном будущем. Другие, возможно, рассчитывают на регулярные выплаты. Некоторые люди, может быть, попросят долю в вашей компании и будут ожидать, что вы тут же стремительно вырастаете — а с вами и их деньги!

Независимо от того, насколько индивидуальную сделку вы заключаете, есть один наиважнейший принцип, когда дело касается инвесторов: вы должны быть кристально чистыми в отношении их целей и ожиданий, а у вашей компании должна быть способность эти цели и ожидания действительно удовлетворить. Их риск должен уравниваться разумным доходом, которого они могут ожидать, основанным на честной оценке вашей компании и знании ваших будущих планов. Вы должны

соотнести готовность каждого из них к риску с тем курсом, которым пойдет компания, в соответствии с вашими планами. Если они ожидают, что их инвестиции будут безопасными и станут приносить им регулярные дивиденды, то их ждет сильное разочарование, если компания израсходует их деньги, гоняясь за проектами с высокими рисками.

Такие откровенные разговоры о совместных целях еще более важны, когда вы имеете дело с частными инвесторами, для которых грань между личными и профессиональными вопросами уже размыта. Если вы попросили о помощи друзей и семью, определение рисков и возможных доходов по инвестиционному капиталу особенно значимо. Вполне вероятно, что дела пойдут не так, как вы планировали, и если все понимают с самого начала причины такого поворота событий, то это хоть отчасти предотвратит мучительное чувство обиды из-за сорванных сделок.

Такие разговоры не должны прекращаться никогда. Как только ваш бизнес начнет работать, вы должны держать инвесторов в курсе того, как вы оцениваете текущее состояние. Вам необязательно оповещать их о каждой продаже или о каждой неудаче, но вам все же нужно сообщать им главные показатели здоровья бизнеса.

У каждого источника свои преимущества и недостатки. Хорошо рассмотрите их перед тем, как сделать выбор, потому что финансовые решения трудно отменить. Недостаточно найти кредиторов и инвесторов; вам нужно выбрать правильных. Постарайтесь найти инвесторов, которые вкладывают в проект не только деньги. Ищите соратников, которые помогут вам финансовым советом или технической поддержкой или свяжут вас с важными клиентами. Ищите обладающего временно свободными средствами мудреца, который может выслушать ваши проблемы за завтраком и просветить вас к тому времени, когда вы доберетесь до офиса.

Убедитесь и в том, что вы нашли инвесторов, чьи интересы совпадают с вашими. Естественно, каждый, кто одалживает вам деньги, делает

ставку на успех компании, но убедитесь, что у вас четкие взаимные цели, и договоритесь о том, какие это цели и когда они будут достигнуты. Если вы идете к друзьям или родственникам, например, то убедитесь, что они не инвестируют деньги, которые нужно будет вернуть через несколько месяцев. Будьте честны с другими и в том, что касается долгосрочных целей. Вы же не хотите удивить инвесторов, если будете избегать быстрого роста или принимать другие решения, которые не соответствуют их видению, хоть и согласуются с вашим?

«Сбор капитала должен быть расширяющимся кругом», — говорит Скотт Шоу. Он объясняет, что вы начинаете с небольшой группы инвесторов, могущих помочь вам напрямую. Затем вы постепенно строите бизнес на этой платформе, стараясь найти больше людей, с которыми у вас более формальные отношения. Шоу также советует «слушать рынки капитала». Они, возможно, пытаются сказать вам что-то о вашей компании. Если у вас проблемы со сбором денег, они могут указать почему. Если вы выходите на поиски капитала — и связанного с этим совета — от людей, у которых больше опыта, то прислушайтесь к ним! Они могут знать что-то, чего вы не знаете.

Итак, какой капитал вы выбираете? Давайте начнем с простых кредитов. Ваш первый источник капитала может быть кредитом от самого себя. Большинство бизнесов основаны на деньгах из бумажника основателя. Конечно, здесь есть простые преимущества: чистые контроль и собственность. Вы владеете целой компанией, контролируете грядку и будете собирать урожай, если ваша компания станет приносить пользу. Великолепно.

Но в этом случае велика вероятность обратного эффекта. Даже наиболее изученные и отлаженные стартапы подразумевают риск, а вы ставите на карту свои активы. Конечно, приятно читать о смельчаках, которые заложили свои дома по второму разу и заняли деньги из своих пенсионных накоплений, чтобы начать бизнес, который потом превратил их в миллионеров. Но гораздо меньше опубликовано рассказов о тех, кто пошел на большой риск и потерпел неудачу, — и, к сожалению, такие истории очень часто случаются в жизни. Поэтому, хоть я и считаю, что вы должны доверять себе и совершить прыжок,

убедитесь в том, что вы тщательно рассмотрели (и еще раз проверили!) риски бизнеса, инвестируя собственные деньги.

Дикие истории рассказывают про людей, которые воспользовались кредитными картами в качестве стартового капитала. Конечно, в условиях экономики с легко получаемыми кредитами такие карты — простая форма быстрых наличных, форма, которую используют многие начинающие предприниматели, особенно когда у кредитов по карте низкие ставки. Однако возможные высокие ставки и отсутствие запасного варианта делают кредитки наихудшим из возможных источников.

Следующий популярный источник кредитов для стартапов — это друзья и родственники. Преимущества — то, что деньги от близких могут быть благословением, знаком любви и доверия. В случае родственной щедрости условия могут оказаться доступными. Но помните: и у родных могут быть свои условия. Подождите, я скажу иначе: они уже приходят со своими условиями — серьезными, трудными, иногда даже мучительными, поскольку совсем не видны на первый взгляд. Многие предприниматели, которые попросили родителей или друзей о капитале, считают, что они создали средство реанимации застарелых конфликтов и проблем, называемое бизнесом. Вам придется кормить эмоциональные инвестиции родственников так же, как и финансовые. Такие расходы могут серьезно обесценить значимость кредита. Попытайтесь занять у тех, с кем, вы уверены, ваши отношения выдержат провал бизнеса.

Главное здесь — отдавать себе отчет в том, что, если они дают вам деньги, они уже не просто ваши друзья или семья — они инвесторы. Кредиты от друга или члена семьи должны восприниматься менее формально, так? Нет нужды быть слишком скрупулезным и педантичным в отношении условий погашения кредита или других подобных правовых аспектов, так? Нет. Трудно четко формулировать условия получения денег в долг у тех, с кем у вас глубокая эмоциональная связь. Вам нужно изначально быть честным в вопросах риска этих инвестиций и составить формальный документ, подготавливающий к непредвиденным обстоятельствам, которые

могут возникнуть. Он может избавить вас от большой беды, если возникнут проблемы с выплатами.

Конечно, вне зависимости от того, как вы к этому подготовитесь, появятся тяжелые чувства, если вы не сможете выплатить кредит. Тут нечего сказать, кроме как... не дайте этому случиться.

Следующий круг поддержки — это сторонние инвесторы: люди, которые верят, что вы способны выполнять обещания, и желают получать достойный доход от своих денег. В мыслях о возможных инвесторах нужно обдумать как можно больше вариантов. (Смотрите статью «Покупатели как инвесторы» на с. 125.) Забросьте большую сеть. Спросите каждого, кто знает ваш бизнес или имеет с вами дело, не желают ли они получить возможность *инвестировать* в ваш бизнес. Опирайтесь на круг контактов, уже имеющихся или формирующихся с вашим бизнесом. Помните, что вы строите сеть, поэтому, если один человек не сможет помочь вам с деньгами, поблагодарите его за то, что рассмотрел вашу просьбу, и спросите, не знает ли он кого-то, кто мог бы дать денег.

С этого места вы отправляетесь на более формальную территорию. Начнем с банков. Многие владельцы малого бизнеса считают, что банки дадут им деньги только после того, как они станут финансово платежеспособными, или, другими словами, когда им меньше всего нужен капитал. В этом есть доля правды. Поскольку один из наиболее значимых разделов в информации, на которую обращают внимание банки, рассматривая возможность выдачи кредита, — это демонстрация потока денежных средств, банк — это не обязательно лучший источник для стартового капитала. Однако попробуйте выстроить хорошие отношения с банком, чтобы подготовиться к тому моменту, когда он сможет одолжить вам деньги, а пока что посмотрите: может быть, в банке поделятся советом или контактом? (Смотрите статью «Чего хотят банкиры» на с. 128.)

Более того, сегодня многие банки, особенно маленькие, созданные для какого-то сообщества, готовы и способны помогать стартапам. Преимуществ у таких общинных банков много: они предоставляют

кратко- и среднесрочное финансирование и являются единственным солидным источником кредитов для малого бизнеса и предпринимателей. Они «понимают» вас и часто являются более гибкими, чем крупные учреждения. Поскольку они меньше, ваш бизнес более важен для них. А еще хорошие общинные банкиры часто дают дельные советы и ценные контакты.

### *Покупатели как инвесторы*

Иногда вашими лучшими клиентами могут стать те, кто буквально находится у вас под носом. Рассмотрите клиентов, продавцов и других, с кем вы так или иначе взаимодействовали за время работы вашего бизнеса, в качестве потенциальных инвесторов. Такие люди вкладывают в проект здоровые знания бизнеса, готовность разделить риски и заинтересованы в вашем успехе.

Такой тип сообщества помог Шелдону Макатуру купить книжный магазин детективов в Лос-Анджелесе, когда его владелец, живущий в Нью-Йорке, решил закрыть свой филиал. Макатур много лет проработал генеральным менеджером магазина The Mysterious Bookshop West, к тому времени когда владелец оригинального первого магазина детективов Mysterious Bookshop в Нью-Йорке Отто Пенцлер решил закрыть филиал на Западе.

«Моей первой мыслью было: “Боже, моя жизнь закончилась”, — говорит Макатур, который всю жизнь продавал книги и был, пожалуй, одним из ведущих в стране экспертов по детективам. — Затем я подумал: должна быть альтернатива закрытию магазина».

Он позвонил одному давнему клиенту, юристу Эду Кауфману, у которого был собственный магазин M is for Mystery («Д как детективы») в Сан-Матео. Кауфман посоветовал: попроси Пенцлера дать тебе немного времени, найди инвесторов и купи магазин.

Макатур обратился за помощью к клиентам. Он отправил электронные письма на пятьсот адресов, прося помочь сохранить



магазин. Через две недели потенциальных инвесторов у него было больше, чем нужно. «В какой-то момент у нас было, наверное, шестьдесят потенциальных клиентов. Как только у нас появился рекламный проспект и план... мы разослали их», — говорит Макартур. Кауфман поговорил с каждым потенциальным инвестором, «чтобы убедиться, что они реально знали, о чем идет речь, и понимали, что это будут долгосрочные инвестиции».

В результате этой поддержки группа Макартура была в состоянии купить магазин без долгов, и магазин не закрыл двери, плавно став The Mystery Bookstore в апреле 2000 года. Весь процесс — от объявления о продаже магазина до покупки магазина Mysterious Bookshop West Шелдоном Макартом, компанией с ограниченной ответственностью с группой из тринадцати инвесторов, — занял всего сорок пять дней.

Вдобавок к стартовому капиталу инвесторы магазина предоставили юридические и бухгалтерские услуги, дизайн и поддержку сайта, некоторые советы по розничным продажам и персоналу и поддерживали физическим трудом — помогли перевезти магазин в новое место, в Вествуд-Виллидж. Автор детективов и клиент Чарльз Ниф был генеральным подрядчиком нового магазина, а другой давнишний клиент нашел плотника, чтобы построить полки и крепления в новом помещении.

«Без невероятной поддержки моих клиентов, превратившихся в инвесторов, у меня бы не было финансов, необходимых для того, чтобы стать независимым, — говорит Макартур. — Мои клиенты — это мой единственный лучший ресурс. Помимо покупки книг они дали мне советы, деньги, время, труд, оказали помощь в PR... все, кажется, из любви к магазину».

Не забывайте, что и государство может помочь вам с малым бизнесом. Ассоциация малого бизнеса (SBA) предлагает много кредитов для стартапов. На самом деле кредиты от SBA не идут напрямую от SBA; это государственное агентство гарантирует ссуду, которую вы получаете у любого количества традиционных кредитных учреждений.

Выбор программ слишком большой, чтобы сейчас вдаваться в детали, но на сайте ([www.sba.gov](http://www.sba.gov)) вы можете получить более подробную информацию. Более того, как я писал в главе 2 «Планировать обучаясь, обучаться работая», агентство, дающее кредит, весьма вероятно, предложит вам обучение и окажет вам услуги по поддержке. Какую бы программу вы ни исследовали, не забудьте заглянуть в сообщество людей, с которыми вы можете объединиться в поисках капитала. (Смотрите статью «Чего хотят банкиры» на следующей странице.)

### *Чего хотят банкиры*

Когда президент и CEO банка Rockville Bank в Роквилле Билл Макгурк рассматривает заявки от малого бизнеса на получение кредита, главное для него то, что подающие заявку знают о бизнесе. «Люди должны твердо знать, на что они идут», — говорит он. Макгурк хочет понимать, что владельцы бизнеса осведомлены о том, чего стоит управлять успешным бизнесом в этой сфере. Недавно он дал кредит паре, которая открывала гостиницу (номер + завтрак), что не было связано с их текущими местами работы: он был плотником, а она — учителем. Но Макгурк был весьма благосклонен к ним, потому что у семьи женщины была гостиница (такого же типа — номер + завтрак) в Нантакете. «Она знала, что у нее не будет возможности отдохнуть в субботу и воскресенье», — сказал он.

Другой признак того, что заявители понимают природу своего бизнеса, по мнению Макгурка, — то, что они просят о сумме правильного размера. «К нам приходили люди, которые хотели сделать полдела, купить половину каравая», — говорит он. Те, кто просит 15 000 долларов, тогда как им нужно 30 000, демонстрируют, в частности, свою наивность в бизнесе и в деловых навыках.

Макгурк также оценивает кредиты по способности и готовности производить выплаты по кредиту, на который человек претендует. Его персональные финансы — это главный показатель в этой области. «Они должны быть платежеспособными

самостоятельно», — говорит Макгурк. Он предпочитает, чтобы заемщики со стартапами сохраняли прежнее место работы (обеспечивая таким образом поток денег для выплат по кредиту) и осторожно начинали новый бизнес: «Мы хотим быть уверенными, что есть переходный период».

Конечно, банкирам нравится видеть, что вы вкладываете в компанию и собственный капитал. «Надо знать, что банк — это не ваш партнер, а кредитор, — говорит Роксана Коуди. — Вы должны понимать, что банкиры ставят на карту собственные деньги. Почему они должны давать вам деньги, если вы сами не берете на себя никакого риска? В конце концов, вы владелец».

Наконец, вместо реального опыта Макгурк ищет компетенцию — четкую демонстрацию того, что вы продумали все элементы вашего бизнеса. В этом отношении чрезвычайно помогает серьезный бизнес-план. «Требования к бизнес-плану различаются в зависимости от опыта человека, — говорит банкир. — Кто действительно знает, что он делает, может обойтись более простым бизнес-планом».

## Собственные средства или нет?

Теперь, если вам понадобится другой капитал или капитал большего размера для вашей компании, вы встанете перед необходимостью принять решение, зачастую мучительное для предпринимателей: принять долевое финансирование за счет собственных средств. Другими словами, продать часть своего любимого стартапа инвесторам в обмен на ресурсы, позволяющие компании развиваться быстрее или лучше.

«Принятие долевого финансирования навсегда меняет ваш предпринимательский путь, поскольку вы больше не сможете думать о себе как об основном получателе финансового успеха компании», — говорит CEO компании Trinet Мартин Бабинец. Однако долевой капитал поможет вам вырасти быстрее и выйти за рамки того, чего вы можете достичь со своими ограниченными ресурсами.

Тем не менее многие предприниматели считают это решение эмоционально сложным. Мало кому из впервые начинающих свое дело нравится идея делиться новой компанией. Вы вложили в нее себя, вы эмоционально окутаны ей и боитесь, что вам придется отдать часть всего этого и потерять контроль над ней. Такие эмоции часто ухудшают способность принимать рациональные решения.

Важно иметь в виду, однако, то соотношение выгод и потерь, которое вы получаете от долевого финансирования. Вы обмениваете долю своего бизнеса на финансовую долю нового партнера, а он приносит в проект определенные ожидания. Вы должны четко представлять, кто он и как вы будете обслуживать его при любых обстоятельствах. Один из ключевых моментов, которые стоит рассмотреть: что лучше в плане ценности — владеть большим или маленьким куском, большим или меньшим? Продажа части компании уменьшит вашу долю в ней, но, возможно, позволит компании стать гораздо больше.

Не существует магической формулы для определения момента, когда надо приводить долевых инвесторов (если это вообще надо). «Моя теория собственных средств заключается в том, что вы прилагаете все возможные усилия, чтобы сделать вашу компанию настолько ценной, насколько вы можете это сделать, до того, как продавать долю, а уж потом делать это», — говорит Роксана Коуди из R. J. Julia Books.

Наконец, если вашему бизнесу посчастливилось расти, и расти быстро, то будут расширяться и ваши финансовые возможности, включая различные экзотические и волнующие предложения. Смотрите раздел «Ресурсы» в конце главы, чтобы получить более подробную информацию.

Возможно, вы заметили, что мы не обсуждали венчурный капитал. В сегодняшней культуре *венчурный капитал* (ВК) служит показателем успеха. Журналисты и предприниматели из сферы высоких технологий заикнулись на том, кто есть кто в сообществе ВК и какой стартовый капитал он вносит в развивающиеся компании. Хотя немногие компании заслуживают венчурного капитала, и это справедливо. Он становится своего рода «нетерпеливыми деньгами», которыми владеют

заинтересованные стороны, раскупающие большой процент растущей с гиперскоростью компании, в надежде на быстрый доход. Если вы принадлежите к этому крохотному подвиду высокотехнологичных компаний с большой перспективой безумно быстрого роста, то отдаю вам честь. Но для многих компаний малого бизнеса венчурный капитал — это большая головная боль и в конечном счете маловероятный источник, хоть он и у всех на слуху.

Ну хорошо, вот несколько заключительных мыслей о том, как стать финансово грамотным.

## Разработайте собственные важные показатели

Управление цифрами помогает вам разработать форму сокращения. Иными словами, изучение того, как ваша компания зарабатывает деньги, позволяет вам выделить ключевой показатель, который демонстрирует здоровье вашей компании. У всех бизнесов есть такие ключевые датчики благополучия. Продавцы книг скрупулезно анализируют движение запасов, юристы используют оплачиваемые часы, а финансовые компании тщательно исследуют «долю кошелька», или количество финансовых сделок клиентов, которые они обрабатывают. Анализируя свои наличные деньги и управляя бюджетом, вы определите ключевую цифру и благодаря ей сможете принимать основные решения. Я не могу назвать точный показатель, который будет работать в вашем случае, но постарайтесь придумать простой, легко отслеживаемый индикатор, который поможет вам оставаться сфокусированным на правильных вещах.

## Будьте честными с деньгами

Наконец, проблема денег заставляет вас примирять свои бизнес-мечты с ежедневной реальностью компании. Вы можете обманывать себя в отношении определенных нематериальных ценностей, но, когда у вас заканчиваются наличные, на этом заканчивается и бизнес. Поэтому сохраните радужные сценарии для рекламы. Тщательно спланируйте все возможные расходы, приготовьтесь к медленным, а не к

ожидаемым продажам и будьте способны при необходимости найти новый источник капитала.

Теперь у вас есть представление о том, как ваш конкретный бизнес зарабатывает деньги и как вы можете получить этот фундаментальный ресурс. Мудрые траты связаны со следующим важным навыком, которым вы должны овладеть, — это самообеспечение.

## Ресурсы

**«Владелец малого бизнеса»** Бернара Камороффа, независимого бухгалтера (издательство Bell Springs Publishing, переиздается ежегодно, Уиллитс).

Это мой любимый источник на все времена для предсказания важной информации, необходимой, когда дело касается основных деталей вашего стартапа. Каморофф — бухгалтер по профессии, и его прекрасные советы основаны на совершенном владении первичными финансовыми требованиями малого бизнеса. Хотя он не сильно проницателен в базовых вопросах — например, стоит ли вам начинать бизнес в первую очередь, — он знает буквально все о таких важных вещах, как ведение бухгалтерии, выплата налогов и отслеживание денежного потока. Это великолепная книга с советами, как вести вашу бухгалтерию.

**«Управление по цифрам»** Чака Кремера, Рона Риззутто и Джона Кейса (издательство Perseus Publishing, Кембридж, 2000 год).

Этот бриллиант описывает теорию и практику финансового менеджмента для маленьких компаний. Отбросьте тот факт, что некоторые основы могут применяться к большим или более зрелым компаниям, чем ваша. Прочтите эту книгу, чтобы понять, как использовать финансовую жизнь вашей компании в качестве основы для важных рабочих решений. Авторы показывают, как вам нужно понимать три финансовых постулата (баланс, отчет о прибыли и поток денежных средств), чтобы по-настоящему оценить эффективность вашей компании. Более того, вы действительно начнете контролировать эту функцию, когда научитесь сочетать эти три постулата вместе.

**«Большая игра в бизнес»** Джека Стэка (издательство Doubleday Currency, Нью-Йорк, 1992 год)<sup>[15]</sup>.

«Лучший, самый эффективный, самый выгодный способ вести бизнес — это предоставить каждому человеку в компании право голоса, чтобы высказаться, как компания зарабатывает деньги, и долю в финансовом результате, плохо или хорошо», — пишет Стэк. Он продолжает объяснять, как его компания Springfield Remanufacturing стала пионером, практикующим «Открытую книгу менеджмента», в которой сотрудники осваивают, как компания зарабатывает деньги, а затем получают индивидуальное задание, чтобы внести свой вклад. Хотя она и нацелена скорее на большие организации, книга Стэка — это отличный пример, как находить и сообщать правильные показатели для вашей компании и, что более важно, как сделать финансовую грамоту для всех рабочей управленческой практикой.

**«Самозащитные финансы для малого бизнеса»** Уилбура Йегге (издательство John Wiley & Sons, Нью-Йорк, 1995 год).

Наименее удобный для чтения, но все же заслуживающий места на вашей книжной полке информативный букварь Йегге. Все потому, что его лекции о финансах всегда в контексте того, как вы будете использовать эти инструменты. Создается впечатление, что академичный текст приглашает стать более сведущим в вопросах финансов. Приложение в конце книги с рекомендациями по переговорам оправдывает ее стоимость.

**«Инвестиции от ангелов: как свести средства на старт и компании-стартапы. Руководство для предпринимателей и инвесторов»** Марка ван Оснабрюгге и Роберта Робинсона (издательство Jossey-Bass Publishing, Сан-Франциско, 2000 год).

Потрясающее руководство для того, чтобы воспользоваться одной из самых полезных форм инвестиций: так называемыми бизнес-ангелами. Пусть немного и академичная, она все же дает предпринимателям мудрый урок. Мне нравится эта книга по двум главным причинам. Первая — она акцентирует внимание на том, что у разных компаний разные нужды в капитале, и позволяет читателям понять, как выбрать источник и объем, который подходит именно им.

А вторая причина — авторы дают очень полное приложение с указанием ресурсов, чтобы помочь вам найти существующие сообщества бизнес-ангелов.

**«Семь магических законов денег»** Майкла Филлипса (издательство Shambala, Бостон, 1993 год).

«Сделайте это! — говорит Филлипс. — Деньги приходят, когда вы делаете правильные вещи». Таков первый закон в этом простом, живом и чрезвычайно проницательном руководстве-карте к деньгам от человека, который разработал MasterCard, будучи вице-президентом Bank of California. Филлипс помогает обнаружить невроты и эмоции, инициируемые деньгами, и прекрасно описывает обстоятельства, при которых люди привязываются к этой неуловимой силе. И прежде всего Филлипс дает точное определение того, какую роль деньги должны или не должны играть в погоне за более важными вещами.



# Глава 4

## Самообеспечение

*Я дал тебе солнечный свет,  
я дал тебе дождь.  
Похоже, ты не будешь рад,  
пока я не вскрою себе вены.  
Я дам тебе несколько капель,  
если тебя это успокоит.  
А теперь, пожалуйста —  
о, пожалуйста — расти для меня.*

Сеймур, «Магазинчик ужасов» [\[16\]](#)

### Учитесь выгодно использовать свои деньги, ресурсы, инструменты, контакты и увлечения

Энн Хендли и Энди Бурленд научились строить компании из воздуха. В 1997 году они открыли компанию ClickZ, создав простой сайт о маркетинге в интернете. Бурленд, работавший в интернет-компании и занимавшийся развитием бизнеса, был озабочен отсутствием информации об онлайн-продажах и понял, что в такой информации возникла потребность.

В следующие три года они вырастили компанию, работая почти задаром, вкладывая всю прибыль в рост и стараясь постоянно расширяться по мере возможностей. Они превратились в компанию с двадцатью сотрудниками и ежегодными продажами в почти восемь миллионов долларов, не привлекая инвестиций со стороны. В процессе работы стали понемногу инвестировать средства в бизнес-инструменты. Поскольку их компания полагалась в значительной степени на новые технологии — в частности, на массовое распространение интернета, — они всегда использовали этот инструмент удобным и доступным способом.

А когда дело дошло до выделения денег на маркетинг, они попытались прислушаться к мудрым словам некоторых своих экспертов. Другие компании в этой новой сфере собирали деньги на рекламу в журналах

и телевидении; Бурленд и Хендли сфокусировали маркетинговые усилия на создании хорошего «сарафанного радио». Пока другие сайты трясли инвесторов или занимали деньги, чтобы потратить их на роскошные офисы и раздутый штат, ClickZ всегда работала с минимумом персонала и с минимальным офисным пространством. В результате экономных методов и хорошего распределения времени в 2000 году они продали компанию, которую основали с нулевыми, по сути, начальными инвестициями, за шестнадцать миллионов долларов.

Смысл этой истории не в том, что тех, кто начинает интернет-бизнес, незамедлительно ждет богатство (действительно, последние несколько лет опровергли этот миф). А в том, что Хендли и Бурленд были вознаграждены за то, что стали мастерами одной из самых первых дисциплин предпринимателей: дисциплины *самообеспечения*. Они поняли, что, как только бизнес становится рабочим, нужно складывать два плюс два так, чтобы в итоге получить пять. Как говорилось ранее, бизнес *добавляет ценность*, доставляя продукт или услугу, которые отвечают нуждам покупателя. Хорошие предприниматели учатся обслуживать клиентов, изобретая ту же самую алхимию добавления ценности к доступным ресурсам.

В конце концов, самообеспечение — это нечто гораздо большее, чем свод правил, позволяющих экономить деньги. Самообеспечение — это тип мировоззрения. Это подход к решению проблем, удовлетворению потребностей и добавлению ценностей наиболее изобретательным и продуктивным образом. Самообеспечение должно быть рабочей философией вашего бизнеса. Это способ существования в мире, который позволяет вашей компании быть такой же продуктивной на организационном уровне, каким вы являетесь на личном. Эта глава поможет вам научиться более творчески подходить к использованию ресурсов, которыми вы располагаете.

«Мы самостоятельно раскрутили свою компанию. И я считаю, что самообеспечение — это лучший долгосрочный способ вырастить бизнес. Все потому, что вы не полагаетесь на деньги в банке. Вам приходится учиться быть компанией. Вам приходится учиться находить клиентов, учиться умным способам инвестирования. Вам нужно найти лучший способ инвестировать деньги в вашу компанию. Если у вас есть бизнес, а по ночам вы занимаетесь составлением бюджета на маркетинг и рекламу, то вы просто упускаете свой шанс.

Причина, по которой провалились все эти интернет-стартапы, в том, что они начали работать, имея слишком много денег. В нашем случае не было такой роскоши. Поэтому мы нашли эффективные способы работы без денег. В маркетинге мы поняли, что самый большой эффект, который мы получили за деньги, принесло сарафанное радио. Еще пример: мы даем маленькие рекламные объявления в газетах колледжей, вместо того чтобы покупать целую полосу в национальных журналах. Я видел не один бизнес в интернете, который доказал свое умение быть жизнеспособной компанией».

Грегг Леттерман, Aware Records

Самообеспечение означает, что надо научиться изобретательным навыкам Ричарда Роуза, который вырастил компанию натуральной еды Sharon's Finest в компанию стоимостью более пяти миллионов долларов. В первые дни Роуз заполнял заявками на свои товары ящики «Для писем и предложений», установленные в магазинах, которые продавали его товары, чтобы убедить владельцев этих магазинов, что легионы покупателей жаждут купить его продукты. Он по дешевке изготовил поддельные документы, чтобы убедить закупщиков больших магазинов, что у его компании хорошо шли дела. В документы он добавил интересные штрихи: например, придумал себе должность «вице-президент», чтобы люди подумали, будто его компания больше, чем на самом деле.

Питер Друкер, один из величайших мыслителей последних пятидесяти лет, дает простое определение предпринимательской деятельности: «Предприниматели, по определению, перемещают ресурсы из сфер низкой производительности и доходов в области с более высокой производительностью и более высокими доходами». Вам не нужно придумывать что-то заново; вам нужно понимать, как соединить детали новым способом, чтобы создать уникальную ценность. Это значит две вещи: видеть в глобальном масштабе картину того, как ваша компания занимает особую нишу, и развивать ее способность создавать больше доступных ресурсов посредством инновационного менеджмента.

На практике дисциплина самообеспечения имеет особое применение, определяя, как вам использовать такие ресурсы, как капитал, технологии и отношения с клиентами. Вот основные способы, которыми вы будете добавлять ценности каждому ресурсу.

## «Сажайте» и «выращивайте» свою компанию с минимальным капиталом

Важно различать понятия «иметь недостаточный оборотный капитал» или «быть на самообеспечении». Привлечение капитала — это неизбежное зло для многих компаний малого бизнеса. Для капиталоемких компаний (скажем, ресторана или производства велосипедов) погоня за капиталом — это неизбежный факт жизни бизнеса. Более того, многие небольшие компании чахнут, если не могут воспользоваться какой-то поддержкой, потому что они ограничены в финансовых ресурсах. Я вовсе не предлагаю вам держать бизнес на голодном пайке и лишать его необходимого топлива.

Но я рекомендую вам пересмотреть многие ваши предположения по поводу способов зарабатывания денег и продолжать деятельность, исходя из доступных вам ресурсов. Задайте себе вопрос: что лучше — продавать *идею* вашей компании потенциальным инвесторам или продавать *продукты и услуги* реальным покупателям? Погоня за капиталом может оказаться изматывающей и обременительной и отвлекает вас от существующих дел. Глава 2 «Планировать обучаясь, обучаться работая» подчеркивает важность планирования как способа приступить к работе, вместо того чтобы отвлекаться. Тот же принцип применим и к капиталу. Высока вероятность того, что вы можете приступить к работе уже с тем, что у вас есть. Всегда сохраняйте объективность, начиная деятельность с теми деньгами, которые у вас на руках прямо сейчас.

И даже если у вас есть надежный резервный капитал, надо тратить деньги эффективно. Говоря языком бизнеса, *самообеспечение* — синоним бережливости. Буквально английское слово *bootstrapping*, то есть «самообеспечение», означает «петля, пришитая сбоку или сверху на заднике ботинка, чтобы удобнее было его надевать»; другое значение — «самостоятельные усилия». Но это слово приобрело и еще один смысл: «выполненный с минимальными ресурсами или преимуществами». Внутри бизнеса этот термин относится к

использованию ваших доступных денег и ресурсов наиболее изобретательным и эффективным способом. Том Фёрст из Nantucket Nectars говорит о первых днях работы своей компании: «Мы медленно оплачивали свои счета, как можно быстрее собирали деньги с наших дебиторов и сами не платили ничего. Вот как вы финансируете бизнес».

Действительно, большинство компаний способны генерировать капитал, необходимый им для собственного роста, даже если они начинают с нуля. Каждый год журнал Inc. Magazine приводит отчет-рейтинг успешных компаний, которые были запущены со стартовым капиталом менее 1000 долларов и выросли благодаря тому, что развивали собственный инвестиционный капитал. При аккуратном управлении наличностью, творческом финансировании и маниакальной экономности каждая из этих самообеспечивающихся компаний смогла быстро достичь переломной точки: того момента, когда потока денежных средств стало достаточно для того, чтобы финансировать их рост. Такой подход — это больше, чем просто метод управления наличными. Это образ жизни. Пойти по такой дороге — значит делать все, начиная с финансирования своего роста с помощью кредитных карт (если это необходимо), работы из дома, бартерных сделок с поставщиками, и до попыток создать впечатление, что ваша компания крупнее, чем на самом деле. И так далее, и так далее. Смотрите статью «Основы самообеспечения» на с. 146, где приведен перечень специфических советов на этот счет: вы можете сразу их использовать.

Как я уже говорил, ценность самообеспечения значит гораздо больше, чем просто экономия денег. Поиски способов выжать прибыль и продуктивность из вашей работы принуждает к экономному поведению, а это по-настоящему мощный урок для понимания того, как работает ваш бизнес. Верите или нет, но многие не очень успешные предприниматели сожалеют о том, что они начали работать, имея слишком большой капитал. Конечно, сложно уж очень сочувствовать этим предпринимателям, но они часто убеждались на

своим горьким опытом, что сделали неправильный выбор, когда решали, как распределять капитал и вести бизнес.

Роксана Коуди узнала, как такая роскошь, как резервный капитал, может неумышленно сбить с толку стартап. Имея более чем двадцатилетний опыт работы бухгалтером и национальным партнером налогового отдела в бухгалтерской компании «большой восьмерки», она самонадеянно предположила, что ее финансовой интуиции достаточно, чтобы запустить собственный книжный магазин R. J. Julia Books в 1990 году. Первые два года работы Коуди вкладывала силы в маркетинг, легко тратила деньги на дорогостоящую новостную рассылку, красивую упаковку и избыточный штат. Она не обращала внимания на рабочие убытки своего магазина, оправдывая их тем, что она может позволить себе субсидировать раннее развитие своей компании. Однако когда она осознала, что за два первых года работы она потеряла личные 233 000 долларов, Коуди поняла, что доступ к деньгам позволил ей нафантазировать, будто к ее собственному бизнесу почему-то не относятся правила реального бизнеса, которому она раньше помогала. «Как владелец малого бизнеса, я действовала так, словно я свободна от обычных финансовых стандартов, — говорит она. — Наличие слишком большого количества денег заставило меня думать не по-деловому».

Прозрение Коуди — что ей нужно нацелить свои финансовые знания на собственный бизнес — вызвало серьезные изменения в ее магазине. Она начала проверять, действительно ли сотрудникам нужно было печатать отчеты на пятидесяти страницах, которые не приносили пользы, и в самом ли деле необходимо было приобретать такие дорогие пакеты для покупок клиентов. (Нет, не нужно.) Она начала использовать анализ денежного потока, чтобы контролировать, как они тратятся и действительно ли ей нужен такой большой штат. (Нет, он ей не был нужен.) Она начала ставить цели своим сотрудникам и просить их найти способы спасти магазин. И вот грандиозный результат: магазин увеличил оборот на 50 процентов. Все эти совместные усилия помогли магазину стать прибыльным.

В главе 3 «Цифры, которые имеют значение» мы рассматривали, как использовать ваши ключевые показатели, чтобы найти наиболее прибыльные виды деятельности компании и создать на их основе структуру вашего бизнеса. Наличие этого финансового инсайта позволяет вам уделять больше времени той деятельности, которая генерирует наибольшее количество денег для компании. Так же и самоокупаемость должна толкать вас на то, чтобы выжать максимум из доступных активов. (Смотрите статью «Индивидуализированный маркетинг» на с. 146.) Она должна вдохновлять вас на творческие решения, позволяющие вытянуть новые возможности из компании.

Вот несколько непосредственных упражнений, к которым нужно отнестись серьезно. Прежде всего, выберите нишевой рынок, на котором у вас больше шансов доминировать в начале пути. Более крупные конкуренты первое время не решатся зайти на эти рынки, потому что им будет сложно оправдать свои инвестиции. Со временем вы, может быть, расширите деятельность и начнете конкурировать с большими компаниями на больших рынках, но на начальном этапе выбирайте поле для битвы с умом. Рассмотрите другие продукты (или даже другие регионы), в которые, как вам кажется, ваши конкуренты не будут запрыгивать и путать вам карты. Убедитесь в том, что вы сфокусированы на превосходном исполнении и энергичной работе как средствах получить клиентов и прибыль. Со временем вы, вероятно, разработаете бренд, корпоративный стиль и, возможно, даже какую-то технологическую особенность как средство устойчивого конкурентного преимущества. В целом все хорошо. Такие активы могут стать основой для будущего превосходства и конкурентного преимущества, однако вначале сфокусируйтесь на областях, в которых вы можете удовлетворить клиентов и в то же время получить прибыль.

## Практикуйте «партизанский маркетинг»

*Партизанский маркетинг* — это выражение, придуманное писателем Джейм Конрадом Левинсоном. Оно относится к практике слияния вашего предпринимательского духа с маркетинговым посланием, которое вы отправляете клиентам. Сочетая все доступные ресурсы и используя их способом, превышающим сумму их частей, вы можете

позиционировать свои продукт и компанию на рынке с гораздо большей эффективностью, чем крупные компании.

### *Индивидуализированный маркетинг*

Писатели-консультанты Дональд Пепперс и Марта Роджерс построили очень приятный консалтинговый бизнес на одной простой идее: вместо того чтобы тратить время и силы, пытаясь продать продукты новым покупателям, сфокусируйте их на том, чтобы продать больше продуктов уже существующим клиентам. Иными словами, как только вы установили с ними крепкие связи, используйте все доступные средства, чтобы продать этим клиентам больше. Такой подход заставляет вас укреплять взаимопонимание с ними (то есть оставаться в курсе всех их потребностей) и находить инновационные способы их обслуживания. Оставаясь верными этой идее, Дональд и Марта издали серию книг, которая доносит до аудитории их основное сообщение. Их первая книга, «Индивидуализированный маркетинг», вероятно, самая полезная для применения их идей.

### *Основы самообеспечения*

Амар Бхайд, профессор бизнеса Колумбийского университета, изучает практику оценки успешных предпринимателей. В своей статье «Самообеспечение финансов», опубликованной в HBR 1992 года, он рекомендует такие принципы и практики.

**Быстро приступайте к работе.** Нет ничего постыдного в том, чтобы начать работу со скопированной идеей или продуктом. Большие идеи поглощают огромное количество времени и денег, прежде чем начнут приносить реальный доход. А ведение бизнеса может привести вас к революционному продукту, который вы ищете.

**Ищите быстрые, безубыточные, приносящие деньги продукты.** Делайте маленькие шажки в сторону кассовых продуктов (если это то, чего вы хотите!). «Бизнес, который делает деньги, изящно или нет, вызывает доверие в глазах поставщиков,



клиентов, сотрудников, а также порождает у предпринимателя уверенность в себе».

**Рассматривайте дорогостоящие продукты или услуги, которые вы можете продавать напрямую.** Убедить клиентов отказаться от знакомых продуктов и услуг очень сложно, особенно если у вас нет большого бюджета на маркетинг и рекламу. Найдите товары, которые вы можете продавать напрямую: это снижает расходы на продажи. Или попытайтесь стать партнерами с более авторитетными магазинами, чтобы найти клиентов (например, если вы производите свитеры, подумайте о том, чтобы убедить их разместить ваши продукты в каталоге).

**Не гонитесь за дорогостоящими талантами.** Хотя вам нужны сотрудники высшего класса, вы, вероятно, не располагаете средствами, чтобы платить сотрудникам с опытом. Не соглашайтесь на талант меньшего калибра, но вместо этого ищите неотшлифованные алмазы. Компенсацией за ваш статус стартапа станет предложение продвижения и возможности роста.

**Держите рост в узде.** Остерегайтесь новых клиентов, чьи требования заставляют вас понести значительные новые расходы. Остерегайтесь продаж, которые вынуждают вас тратить большие деньги без неоспоримой гарантии, что вы получите назад полную сумму. Остерегайтесь роста, который накладывает на компанию неразумную финансовую нагрузку.

**Сконцентрируйтесь на наличных, а не на прибыли, доле рынка или чем-либо другом.** Никакие денежные обязательства не имеют значения, если вы не можете оплатить свои счета.

**Обрабатывайте банки до того, как станете кредитоспособными.** Многие банки не дадут вам кредита до тех пор, пока вы не докажете, что вы заслуживаете ссуду, — что может быть сложной задачей без инвестиционного капитала на старте. Однако вы можете так себя зарекомендовать, что заслужите кредит. Убедитесь в том, что у вас хорошие записи, крепкие балансовые отчеты, и возьмите себе за правило

контактировать с банкирами — потенциальными кредиторами, хотя бы для того, чтобы попросить совета. Это закладывает основу для получения кредита в будущем.

Первое правило — это оптимально использовать ресурсы и активы, *которые вы уже контролируете*. Рассмотрим тактику Кэтрин Фишер и ее партнера (а ныне — мужа) Кайла Фишера, которые исключительно умело находят инновационные способы растянуть свои маркетинговые доллары для продвижения компании Parkway Speakeasy Theater в Окленде. Они воспользовались лояльностью клиентского круга, наработанного Кэтрин за время ее работы в ресторанном бизнесе и кейтеринге. «Одной из причин успеха Parkway я считаю то, что мы закатили реально хорошую вечеринку», — говорит она. Вечной проблемой одного кинотеатра была потеря аудитории в те вечера, когда по телевизору шли трансляции «Супербоул» или «Оскара». И вот решение: Parkway отвоевал себе аудиторию, устраивая там тематические вечеринки в такие дни. Чтобы конкурировать с телетрансляцией «Оскара», Parkway воссоздает у себя на мероприятии атмосферу этого события. Постоянным посетителям, например, предлагают одеться так, будто они отправляются на само вручение премии Киноакадемии; им вручают бокал шампанского и дают возможность посмотреть трансляцию вручения наград на экране в кинотеатре.

«Продажи — это не про вас. На деле, когда вы продаете, вы должны засунуть свои нужды, эго и желания подальше к себе в карман. Странно, не так ли? Ваше желание стать успешным может убить вас.

Когда вы ведете дела собственной компании и когда ваши продукты и услуги переплетаются с жизнями других людей (включая сотрудников), ваши желания и цели должны зависеть от этих людей. Как только вы научитесь строить решения на основе потребностей и желаний ваших клиентов и членов команды, вы найдете путь вписать их в правила вашей компании и сферы деятельности. Все должно идти в этом направлении. Ловушка, в которую попадает большинство людей, это желание делать все наоборот. А этика и моральные убеждения будут всегда проигрывать, если условия диктуют правила компании и индустрии».

Том Фёрст, Nantucket Nectars

Эти и другие тематические промомероприятия привлекли внимание нации к кинотеатру. Когда сестра Кэтрин пожаловалась ей, что из-за ребенка не может сходить в кино, та стала вынашивать мысль регулярно проводить вечера Baby-Brigade. Идея такова: родителям в те дни, когда они хотели бы совершить «выход в свет», предлагается привести детей с собой, на специальные взрослые показы, которые можно смотреть детям. Эта функция (с ее милым визуальным исполнением) привлекла к компании внимание телевидения.

Кэтрин и Кайл нашли инновационный путь продавать услуги своему кругу клиентов. Когда на первых порах они посчитали, что размещение расписания кинотеатра в местных газетах будет слишком дорогим, они в качестве альтернативы запустили ежемесячную рассылку. В результате положительного отклика клиентов эта простая рассылка выросла и превратилась в двенадцатистраничный информационный вестник, включающий в себя рецензии на фильмы, меню и другие приятные детали. Когда рассылка достигла тиража 4000 экземпляров, Фишеры поняли, что рассылка стала жертвой собственного успеха — она стала дороже, чем публикация в газете, — и поэтому перестали ее печатать. Но это был мощный и недорогой способ построить компанию. Теперь для оповещения постоянных клиентов о будущих фильмах и мероприятиях они самостоятельно производят короткие рекламные видеоролики и прокручивают их перед фильмами.

Грегг Леттерман из Aware Records также нашел умный путь распространения сведений о себе с ограниченными ресурсами. Чтобы вырастить свою звукозаписывающую компанию, Леттерман дополнил работу восьми штатных сотрудников сетью из более чем 650 независимых представителей из колледжей и даже из вузов по всей стране. По словам генерального менеджера Марка Каннингема из Aware Records, программа началась в 1994 году, когда их фанатичный поклонник Джейсон Рио позвонил в компанию, чтобы рассказать о том, какой восторг вызывают у него их диски — сборники музыкальных треков разных групп, в том числе малоизвестных. Задолго до этого он помогал компании по личной инициативе —

размещая постеры групп по своему кампусу и даже продавая компакт-диски в различных братствах и сообществах у себя в колледже в штате Мичиган. Леттерман быстро придумал, как привлечь к своему бизнесу таких страстных приверженцев, как Джейсон: сначала создали телефонную «горячую линию», а затем и сайт для фанатов, заинтересованных в том, чтобы стать независимыми представителями компании.

После этого успех компании вызвал своего рода цепную реакцию. Она стала привлекательной для людей, распространяющих среди окружающих сведения о ней. Сам Каннингем сначала влился в компанию как представитель, затем стал стажером, а теперь работает в штате Aware.

«Независимые представители просто желают быть частью музыки, которую они любят, и хотят рассказывать всем и каждому о ней, — говорит он. — Их потенциальных — тысячи по всей стране. Они хотят помогать нам и распространяют о нас информацию». Они делают это, размещая афиши выступлений и новые релизы в кофейнях, раздавая флаеры, стикеры или промодиски на улицах, принося диски на радиостанции или в музыкальные магазины, продавая товары на концертах и даже встречая группы в аэропорту (и к тому же размещая их у себя дома, если это необходимо).

«Все это выросло из группы людей, которые просто хотели помочь», — говорит Леттерман. Хотя компании трудно управлять этой широкой и неоднородной сетью, выигрыш Aware, безусловно, несоразмерен с расходами, которые не составляют почти ничего. Компания не платит своим представителям. При этом Aware находит способы «подкормить энтузиазм» представителей по отношению к компании и музыке: «Мы стараемся вознаграждать их бесплатной музыкой, билетами на концерт и чувством причастности к группе людей, которые любят ту же музыку, что и они», — говорит Каннингем.

Другая важная тактика, с помощью которой можно развивать увлечение основным продуктом компании, — это увеличение вашей значимости как маркетинговый инструмент. Это то, что весьма

сознательно сделала Эми Домини, когда запускала Domini Social Equity Fund, социально ответственный общий фонд, который в 1990 году предлагал альтернативу традиционным средствам инвестирования. В то время у Домини не было денег на рекламу или другую маркетинговую деятельность для фонда, поэтому она положила на свою растущую компетенцию в этой сфере как на мощное средство для того, чтобы о фонде говорили. Домини считала важным выступать на всех возможных мероприятиях, от собрания церковной общины до конференций по инвестированию. Она написала две книги по теме социально ответственного инвестирования. Одна была нацелена на частных инвесторов, вторая — на инвестиционное сообщество.

Домини стремилась подружиться с ведущими журналистами, рассматривая приятельские отношения с ними как средство расширения аудитории. Она инвестировала деньги в пресс-службу, чтобы следить за темой социально ответственного инвестирования, и считала необходимым послать каждому репортеру подготовленный специально для него материал о ее работе. В результате она быстро зарекомендовала себя как надежный источник. Более того, она обнаружила эффект снежного кома — когда новые журналисты делали статьи на ту же тему, они, как правило, обращались к людям, которых уже цитировали в предыдущих статьях, что усиливало ее успех.

Домини нацелилась еще выше. Когда она поняла, что самая большая преграда для того, чтобы в фонд влилось больше людей, — это широко распространенное мнение, будто социально ответственное инвестирование не может конкурировать с доходами от других общественных фондов, Домини создала социально ответственный индекс акций, отслеживая показатели компаний, подходящих под ее критерии. Этот индекс был удачным маркетинговым ходом, который одновременно представил доказательство, что такой фонд может конкурировать и стать источником экспертной информации, который часто цитируют в различных финансовых публикациях, создавая еще больший интерес к ее компании.

## Усиливать технологии

Для компаний малого бизнеса технологии представляют собой и угрозу, и оружие. Угроза лежит в двух ключевых областях. Первая — то, что технология, особенно в форме новых и дорогих инструментов, может быть дорогой, запутанной, отвлекающей и невыполнимой для небольшого, напрягающего все свои силы и уже ограниченного в средствах стартапа. Вторая — то, что у крупных компаний, вероятно, больше доступа к самым последним технологиям. Однако такие компании, вероятно, используют технологии ничуть не лучше вас. Кроме того, вы можете более гибко применять их в зависимости от миссии вашей компании.

Технология может помочь в самообеспечении так же эффективно, как наличие или увлеченность клиентов вашим товаром: она способствует использованию ваших ресурсов для обслуживания клиентов. Самый важный вопрос, касающийся технологий и бизнеса, — как технология помогает вам расширить, увеличить, растянуть бизнес, который вы уже придумали? Другими словами, большинство успешных предпринимателей используют технологию, применяя ее в рамках ясного контекста бизнеса. Никогда не будучи самоцелью, бизнес-инструменты существуют, чтобы помогать вам достигать ваших целей (а это значит, обслуживать потребности клиентов!) с большей эффективностью.

Компания Шери Фитцпатрик Shari's Berries использует интернет как недорогой, но невероятно продуктивный канал для нахождения и обслуживания новых клиентов. Поскольку Фитцпатрик открыла компанию в 1988 году, она много лет совершенствовала свой продукт — клубнику в шоколаде — и наращивала клиентуру, прежде чем запустить сайт ([www.berries.com](http://www.berries.com)) в декабре 1998 года. Фитцпатрик усердно растила компанию. Ей понадобилось два полных года, прежде чем она перешла от ведения бизнеса прямо в двухкомнатной квартире к открытию своего первого магазина в 1991 году, и еще три года, чтобы открыть второй магазин. На момент открытия сайта в компании Фитцпатрик работали почти 30 сотрудников, а продажи составляли миллион долларов.

Выйдя в интернет, она за первый год увеличила продажи вдвое. Шери удалось так продуктивно использовать глобальную сеть, потому что она уже обзавелась сообществом покупателей и хорошо продаваемым продуктом. Сайт не пересекался с основной экономикой ее бизнеса и не заставлял ее придумывать компанию заново. Он просто демонстрировал ее продукты более широкой клиентской базе.

Предметом конкуренции у стартапов, работающих в сфере технологий, редко бывают одни только технологии. Соперничают они в удовлетворении нужд клиентов, а не в технических или технологических разработках. Это важное отличие. Рассмотрим в качестве примера компанию Intuit, которая производит популярное программное обеспечение для бухгалтеров Quicken и Quickbooks. По словам основателя Скотта Кука, компания всегда отличалась от других в этой сфере тем, что акцентировала усилия просто на выполнении потребностей клиентов. «Мы продаем технологичный продукт, но на рынке много технологий, — говорит Кук. — Мы отличаемся тем, что берем технологию и доставляем клиенту конечный продукт, который он хотел».

Для компании Intuit это означает бухгалтерскую программу, очень просто фокусировавшуюся на финансовой деятельности, за которой нужно было следить людям. «Мы построили систему бухгалтерского учета без учета», — говорит Кук, отмечая, что Quicken была создана, чтобы избежать путаницы и головной боли, сопровождающих традиционное бухгалтерское программное обеспечение. Quicken была создана как ясная и понятная система, основанная на простой деятельности, такой как создание счетов-фактур и выписка чеков. Как результат, компания стала лидером на рынке в течение года с момента запуска и остается лидером по сей день.

Даже добавляя что-то к продукту, Intuit всегда основывается на опыте клиентов. Это один из первых разработчиков программного обеспечения, тестирующих удобство в применении их продукта, причем они смотрели на опыт пользователей и вносили изменения в программу с учетом того, что работало, а что нет. Компания провела так называемое тестирование новичков, в котором люди, не имевшие

опыта работы ни с персональным компьютером, ни с программой Quicken, устанавливали программу и начинали ей пользоваться, а за ними наблюдали сотрудники Intuit. Даже сегодня компания продолжает фокусироваться на клиентском опыте работы с этим продуктом, основанном на технологиях. С выходом компании Intuit в интернет она постоянно ищет способы обратиться к опыту простого пользователя в новой среде.

Ранее в этой главе я рассказал историю ClickZ — хороший пример того, как компания, работающая в сфере технологий, может самообеспечивать свой рост. Буквально каждый выбор, который делали Бурленд и Хендли, был продиктован недостатком стартового капитала. Они заплатили за свой хостинг в первые дни работы, дав хостингу рекламную площадь на своем сайте. Они завербовали экспертов, чтобы те бесплатно писали статьи для их сайта, а взамен придумали, как они их назвали, «привилегии королевы на день»: обеспечивали экспертов хорошими фотографиями, составляли им досье, давали ссылки на их сайты, где эти восходящие звезды продавали свои услуги. Они вырастили компанию без больших инвестиций, первые полтора года работая дома и арендовав недорогой офис только тогда, когда у них появилось четыре сотрудника, каждый из которых работал удаленно. Кстати, их первый офис площадью 55 квадратных метров располагался на третьем этаже клиники неврозов в Андовере — эта ситуация их всегда забавляла. Они попросили шурина Бурленда, который был в то время студентом, создать логотип для визуальной характеристики компании.

С точки зрения технологии они никогда не тратили деньги без срочной необходимости. Бурленд наладил работу сайта, пополняя технологические знания с помощью книги «HTML для “чайников”». Первому компьютеру Хендли, работающему на 386-м процессоре, даже не хватало мощности отобразить сайт, для которого она писала контент! Ей нужно было идти домой к Бурленду, чтобы посмотреть, что они производят. Они тихо смеются сейчас, вспоминая, что первой официальной покупкой их компании стал новый компьютер для нее.



В конце концов, умные компании с самообеспечением используют технологические достижения, чтобы размыть границу между маленькими и большими компаниями. Иными словами, технологии позволяют маленьким компаниям работать по-крупному. «Сегодня инструменты настолько хороши, что справляются со множеством основной административной работы, которую необходимо сделать бизнесу и которую люди ненавидят делать. Это облегчает жизнь увлеченным людям, желающим сфокусироваться на своем увлечении, чтобы начать бизнес», — говорит председатель Intuit Скотт Кук. Программное обеспечение, такое как Quicken, и родственный ему продукт Quickbooks (созданный для малого бизнеса) позволяют владельцам малого бизнеса лучше, чем раньше, контролировать показатели своей компании, тогда как мириады поставщиков услуг позволяли малому бизнесу управлять платежными ведомостями, льготами и другими административными задачами онлайн. Более того, большинство умеющих пользоваться интернетом увлеченных ретейлеров, консультантов или кого-то еще могут с его помощью найти кучу полезной маркетинговой информации и получить данные, которые когда-то были предназначены для больших компаний.

Это не значит, однако, что стартапы однозначно лучше подходят для использования новых бизнес-инструментов. У крупных компаний всегда будет преимущество над маленькими, и развитие интернета их только усилило, вместо того чтобы уменьшить. «Наиболее агрессивные пользователи и самые большие выгодоприобретатели интернета — это крупные компании», — говорит Скотт Кук, который утверждает, что только одна компания — Amazon — успешно открыла книжный интернет-магазин (в отличие от многих других магазинов, у которых появились интернет-филиалы). Он отмечает, что компании с самым авторитетным присутствием онлайн — это цифровые витрины успешных ретейлеров, таких как L. L. Bean, или крупных корпораций, например General Electric.

Когда я пишу эту книгу, люди все еще спорят о долгосрочном влиянии, пожалуй, самой мощной бизнес-технологии для малого бизнеса — об интернете. Я убежден, что стартапы должны использовать его так же,

как они используют любой другой инструмент: как средство для расширения или ускорения конкурентных преимуществ, которые они уже развили. Интернет позволяет быстрее найти новых клиентов и чаще быть на связи с существующими, облегчить контакт с вашей компанией, что раньше было логистически сложной задачей. Он помогает вам получать информацию и связываться с клиентами и продавцами. Однако возможности интернета ни в коем случае не гарантируют вам успешный бизнес. Скорее, это то, что делаете с бизнесом вы.

## Несколько заключительных мыслей

### Культивируйте сообщество

Ваш наиболее ценный актив — это лояльность и заинтересованность всех, кто входит в клиентскую базу, которую вы создаете. Ваши клиенты формируют *сообщество*, а вы должны делать все возможные шаги, чтобы осознавать и правильно использовать эту сеть для поддержки вашей компании. Существуют разнообразные методы, формальные и неформальные, для достижения этой цели. Роксана Коуди делает регулярную новостную рассылку с рецензиями на книги, анонсами встреч с авторами в магазине, вкладывает в каждую покупку дружеское письмо «От Роксаны». Aware Records оформила свои неформальные команды помощников как сеть представителей компании. Эми Домини превратила интерес клиентов в будущие продажи, попросив их помочь найти новых клиентов. С каждым ежемесячным отчетом для акционеров Домини благодарит их за то, что они ее клиенты, и просит их рассказать своим друзьям о ее фонде. Ваше сообщество может помочь вам даже простым физическим трудом. Так, Speakeasy Parkway Theater в Окленде использовала поддержку своих соседей, желавших привести в порядок часть города, в которой они живут. Когда Кэтрин Фишер с партнером ремонтировали кинотеатр, который, пока они его не купили, дышал на ладан больше пяти лет, они попросили соседей прийти в выходные и помочь им с покраской и ремонтом. Этот совместный бесплатный труд еще и обеспечил им лояльную группу клиентов после открытия.

## Проявите творческий подход в поиске помощи

На этом этапе вы наладили связи с продавцами, клиентами, партнерами и членами вашего сообщества. Не стесняйтесь использовать их. В трудное время вы сможете обратиться к этим людям за поддержкой и ресурсами. Так, например, поступил Гэри Хиршберг, когда его компания столкнулась с тяжелым денежным кризисом. Один из его экспортеров не мог заплатить Stonyfield Farm, и Хиршберг, в свою очередь, оказался не в состоянии заплатить поставщикам фруктов. Тогда Хиршберг внял совету одного из членов совета директоров, сказавшему: «Откуда ты знаешь, что они никогда не пойдут на это предложение?» Он полетел в Огайо, чтобы встретиться с продавцами, и признался, что не может заплатить 120 000 долларов по счету немедленно. Но он пообещал, что приобретет у этого же продавца товара еще на 160 000 долларов в течение следующих шести месяцев и что не будет покупать фруктов ни у кого другого. Более того: он пообещал отнестись к невыплаченным деньгам как к займу и выплатить по нему проценты. Наконец, он отдал в залог свои личные акции (что тогда было финансовым обязательством!) в качестве гарантии. Немного поразмыслив, продавец согласился на эти условия. (И не прогадал: с того момента Stonyfield купила у него товара на сумму более 20 миллионов долларов.)

Никогда не думайте, что клиенты или поставщики ограничены одной ролью. Например, владелец Toscanini's Ice Cream Гас Раканторе превратил несколько своих лояльных клиентов в инвесторов. А Роксана Коуди получила поддержку от всех ее первых соратников. Торговые представители крупных издателей, например, помогли ей узнать ключевые детали о продажах книг, чему ей самой пришлось бы учиться очень долго.

## Будьте этичны!

Слово к мудрым: строительство компании часто ставит ее основателя в сложные ситуации. Когда каждый день и каждое решение могут быть вопросом выживания, тогда многим кажется вполне логичным и

допустимым немного приврать сотрудникам и продавцам: например, пообещать им то, что не можете выполнить, или просто солгать для преодоления временной проблемы. Мой совет простой: не делайте этого. Да, самообеспечение, бывает, подразумевает растягивание ресурсов, но нечестности допускать нельзя.

«Я научился тому, что многие компании, стремящиеся самостоятельно себя обеспечивать, часто упускают идею: быть правдивым — это хороший бизнес», — говорит Скотт Кук в своем знаменитом эссе «Этика самообеспечения». Он продолжает: «В стороне от моральных суждений рассмотрите целесообразность, и целесообразность — это то, чему равняется самообеспечение. Суть бизнеса — это достойно вести себя по отношению к клиентам и бизнес-партнерам, включая продавцов и сотрудников. Если вы ведете себя по отношению к ним правильно, ваш бизнес будет процветать. Если нет, ваш бизнес процветать не будет. Вы можете решить временные проблемы враньем, но оно к вам вернется и станет вас мучить. Это не просто неправильно; это еще и не работает. Быть честным — не правило сказочной страны, не принцип бойскаутов, не проявление наивности. Я хотел построить бизнес на долгий срок. А доверие — это один из самых важных источников вашей силы».

«В то время как многие компании на самообеспечении думают о последствиях провала: “Ха, если я не совру, я потерплю неудачу, а если я провалюсь, я потеряю все деньги, и моих жену и детей, и самоуважение”, не думаю, что они рассматривают последствия успеха. Что будет, если вы соврете и будете успешным? Ваши клиенты могут узнать, что вы врете, а ваши сотрудники наверняка узнают, что вы врете, и так вы породите культуру, в которой вранье в порядке вещей — или еще хуже: в которой вранье связано с успехом.

Вещи, помогающие сделать компанию успешной, становятся элементами ее фундамента, историями, через которые новые сотрудники узнают, что такое хорошо, чего от них ожидают и как они могут преуспеть. Вы хотите, чтобы эти культурные легенды были о том, что надо обманывать других? У вас есть выбор».

Скотт Кук. Этика самообеспечения  
журнал Inc. Magazine, сентябрь 1992 года

«Бизнес — это лакмусовая бумажка, показывающая, как вы ведете дела в жизни», — говорит Том Фёрст, предостерегая, что голодные предприниматели должны балансировать между потребностью

сократить расходы и необходимостью оставаться честным в любом смысле этого слова. Когда Фёрст и Скотт запустили Nantucket Allserve, они чувствовали себя будто под микроскопом. Вести бизнес в сообществе на маленьком острове значило, что они не могли позволить себе срезать углы или действовать неподобающе: любое неверное движение могло вызвать негативные последствия. «В Нантакете, если ты обманешь одного человека, ты пропал», — говорит Фёрст. Честный бизнес рано стал для них образом жизни. «Когда мы перевезли наш бизнес с острова и начали продажи в Бостоне и Вашингтоне, мы вели себя с людьми таким же образом», — говорит Фёрст.

Итак, на этом этапе ваша компания начала работать, а вы узнали, как вы зарабатываете деньги и как это делать наиболее продуктивно. Теперь пришло время управлять наиболее трудным и наиболее важным активом: другими людьми.

## Ресурсы

**«Честный бизнес»** Майкла Филлипса и Салли Распберри (Издательство Shambala Publishing, Бостон, 1996 год).

Эта небольшая книга удачно сочетает, казалось бы, слепой оптимизм и веру в силу добра в бизнесе с прекрасными примерами маленьких успешных компаний, которые соблюдают такие принципы. Книга не только рассматривает честность в бизнесе, но и идет гораздо дальше, объясняя, как она становится главным рабочим правилом для управления выдающейся компанией.

### *Десять классических советов по самообеспечению*

- *Начните дома.* Факт, что компании Hewlett-Packard и Apple были основаны в гаражах, оброс мифами просто потому, что эти истории — правда. Нет ничего постыдного в том, чтобы начать работу компании у себя за кухонным столом или в гостиной. Когда у Грегга Леттермана из Aware Records было по-настоящему туго с деньгами, он сделал даже более решительный шаг: на время переехал в офис компании.

- *Не платите себе.* Прикиньте, насколько долго вы можете существовать, не получая ежемесячных личных денег от своего бизнеса, а затем добавьте еще год. У Грегга Леттермана прошло больше шести лет, прежде чем он смог платить себе зарплату, сравнимую с той, что получал в компании Coopers & Lybrand, которую оставил. У вас этот период может оказаться даже длиннее.
- *Растягивайте свои наличные.* Откладывая платежи и ускоряйте личные выплаты. В рамках этичного поведения обязательно найдите способы удержать наличные в руках. Когда компании Intuit были нужны деньги, они придумывали разные стимулы и поощрения, чтобы их клиенты заплатили раньше.
- *Используйте королевское «мы».* Это не намек на величие, а способ всегда производить впечатление, что вы часть команды, часть чего-то большого. Давайте использовать его так: мы предлагаем продемонстрировать эффект, который может оказать это местоимение. Потенциальные инвесторы и клиенты обычно предпочитают работать с устоявшимися командами, а не просто с одним человеком. Принять местоимение множественного числа — это хорошая практика в более крупной деятельности.
- *Создавайте сарафанное радио!* Хорошее сарафанное радио окажет бесценную пользу, а создать его можно дешево. Обратите своих друзей и семью в фанатов компании. Позвоните на ток-шоу. Размещайте посты в чатах. Заполняйте ящики предложений в магазинах. Разложите по почтовым ящикам флаеры. Напишите письмо редактору журнала. Предпримите двенадцать разных других действий, которые заставят людей говорить о вашей компании. Повторите еще раз.
- *Научитесь пользоваться компьютером.* Используйте свой компьютер, интернет, голосовую почту и другие инструменты, чтобы усилить индивидуальную эффективность.
- *Торгуйтесь.* Никогда запросто не соглашайтесь на

фиксированную цену. Спрашивать продавцов о подходящих скидках стало второй натурой Лоры Пек Феннема, когда она строила компанию Essentiel Elements. «Если вы не спрашиваете о скидках, вы их и не получаете», — говорит она. Несмотря на то что ее компания делала закупки маленькими партиями, она часто получала скидки на бутылочки, этикетки и коробки, потому что Лора могла убедить продавцов, что общий объем покупок ее компании будет вполне достаточным для получения права на оптовую цену. И, между прочим, благодаря сэкономленным таким образом деньгам она исполнила обещание.

- *Эксплуатируйте дешевую рабочую силу.* Ну хорошо, не эксплуатировать в значении «эксплуатировать», но скорее умно и изобретательно перенаправлять природную энергию других людей. (Все правильно — руководствуйтесь здесь правилом «будьте этичным».) Может быть, местные студенты хотели бы пройти у вас практику? Местные тинейджеры, друзья, члены семьи, готовые взяться за работу, чтобы помочь вам? Что ваш бизнес предлагает, чтобы вознаградить ваших преданных помощников недорого, но значимым способом?
- *Спрашивайте!* Попробуйте эти фразы: «Могу я заплатить вам в течение шестидесяти, а не тридцати дней?» «Можете ли вы мне дать скидку на эту поставку?» «Не будете ли вы готовы предоставить мне это оборудование на тестирование в течение первых трех месяцев?» «Что вы думаете по поводу бартера?» «Нет, не посылайте этот чек по почте — я зайду и заберу его». «Могу ли я прийти и поговорить с вашей церковной общиной / деловым клубом / конвенцией лосей? [впишите нужное]»).
- *Превратите клиентов в свою продажную силу.* Превратите их увлеченность в успех вашей компании. Энн Мари Стентон нашла много новых клиентов благодаря преданности одной из первых ее покупательниц, которая регулярно устраивала ланчи для Стентон, чтобы та показала свои товары.

**«Партизанский маркетинг»** Джея Конрада Левинсона (издательство Houghton Mifflin, Нью-Йорк, 1993 год)<sup>[17]</sup>.

Левинсон придумал выражение «партизанский маркетинг» и проделал блестящую работу по превращению его в бренд, создал серию книг, которые в деталях описывают самокупаемый подход к маркетингу, финансам, продажам и др. Флагманская книга «Партизанский маркетинг» использует чрезвычайно широкий подход. Автор считает, что маркетинг включает в себя каждый выбор, который вы делаете при производстве своего продукта и передаче его в руки клиента — от идеи и названия продукта до его производства и распространения информации о нем. В этих пределах Левинсон предлагает огромное количество идей и предложений для недорогого и эффективного культивирования и обслуживания постоянных клиентов.

### **Подборка по самообеспечению** журнала Inc. Magazine.

Вы ждете классных историй и живых советов, как поднять дух и расширить возможности? Взгляните на ежегодные подборки по самообеспечению из журнала Inc. Magazine, издающего ежегодный список великих компаний, которые начали с капиталом менее 1000 долларов, — это вдохновит на дело и даст много-много уроков того, как маленькие компании могут творить настоящие чудеса. (Зайдите на сайт [www.inc.com](http://www.inc.com) и наберите в поиске bootstrapping («самообеспечение»). Эта подборка — живое напоминание, что большинство компаний начали с минимумом капитала и максимумом изобретательности и энергии. Она доказывает, что даже компании с миллиардным оборотом могут родиться буквально из ничего.

**«Цель — это мечта с установленным сроком исполнения»** Лео Хелзела и друзей (Издательство McGraw-Hill, Нью-Йорк, 1995 год).

Эта короткая странная книга афоризмов могла бы легко вписаться в любую главу в раздел «Ресурсы». Но с тех пор как Хелзел превратил свои более чем тридцатилетние размышления о запуске компании в серию коротких афоризмов на тему «Как думать и действовать по-предпринимательски», мне нравится думать об этой книге как о руководстве по психологии самообеспечения. Вот пара моих любимых цитат: «Разница между предпринимателями-женщинами и



предпринимателями-мужчинами — это пол» и «Предпринимательство — это как родительство. Если вы все ждете правильного момента, вы никогда не начнете».

**«Работать в одиночку»** Терри Лоньер (Издательство Wiley, Нью-Йорк, 1994 год).

Еще одна великая коллекция стратегий, помогающих использовать наилучшим образом то, что у вас есть. В этой книге речь идет о предпринимателях, работающих «соло», — в этом случае особенно полезно определить способы увеличения своей продуктивности и эффективности. Советы Лоньер особенно хороши и для решения личных вопросов, с которыми вы сталкиваетесь не только в заботах о самообеспечении, но и просто как основатель компании.

**«Семь навыков высокоэффективных людей»** Стивена Кови (Издательство Fireside, Нью-Йорк, 1989 год)<sup>[18]</sup> и «Эффективный руководитель» Питера Друкера (Издательство Harper, Нью-Йорк, 1985 год)<sup>[19]</sup>.

Некоторые, возможно, считают уроки Кови, как стать более эффективным, абстрактными и нравоучительными (порой, признаюсь, я и сам так считаю). Но ценность этой книги перевешивает подобный критицизм. В основе вашей организации лежит ваша личная продуктивность. Способность правильно использовать личную энергию окупает то и другое напрямую (в том, как вы используете организационный потенциал) и косвенно (в том, как вы строите эффективное поведение сотрудников и других членов сообщества). Уроки Кови, может, и приторные, но они работают.

Хотя рекомендации Друкера больше обращены к управленцам в крупных организациях, он все же ясно показывает, как в любой компании человек может значительно улучшить свои результаты. В отличие от других руководств по личностной эффективности, Друкер адресует свои советы именно лидерам компаний. Эффективные руководители знают, на что уходит их время, направляют свои усилия на результат, а не на процесс, развивают сильные стороны, концентрируются на ключевых областях, ведущих к выдающимся результатам, и принимают эффективные решения.

# Глава 5

## Игра по правилам

Учитесь четко управлять отношениями,  
устанавливать рамки, взаимные ожидания  
и доводить дела до конца

«Сотрудники — источник самого большого чувства разочарования в этом бизнесе», — говорит Гас Раканторе из Toscanini's Ice Cream. Что тут такого тяжелого? «Чтобы люди делали то, что вы хотите. Чтобы люди делали то, что лучше всего для бизнеса», — говорит он. А еще, бывает, приходится иметь дело с грубыми или агрессивными сотрудниками. Полно бумажной работы, неприятных коллег, которые спихивают личные проблемы на него, и впереди даже маячит угроза судебного иска. Раканторе пришлось непрерывно в той или иной форме физически ощущать чувство ответственности за нужды его сотрудников.

С другой стороны, говорит Раканторе, сотрудники — это и источник самой большой радости в бизнесе. «Вы работаете с людьми и восхищаетесь тому, как учитесь у них, когда они делают маленькие и большие успехи, — говорит он, добавляя: — Вы видите, как они растут». У Раканторе, чьи магазины разбросаны в обоих городских поселениях и в кампусе Массачусетского технологического института, много весьма разнообразных клиентов и сотрудников. Некоторые приходят к нему с минимальными навыками, а другие в буквальном смысле слова ученые: исследователи в области ракетных технологий. Он учится у всех них. «Студенты МТИ научили меня тяжелой работе и организации», — говорит Раканторе. На самом деле за эти годы он получил много сведений о разнообразных вещах — от естественных наук до гребли, от культуры хардкор-музыки до болезни Рейно, — о которых раньше и не подозревал. Более того, Раканторе имел удовольствие обучать сотрудников, которые ушли потом делать карьеру в пищевую промышленность.

Трудности и победы Раканторе отражают общее в предпринимательских буднях. Дело в том, что управление людьми — одна из самых сложных задач при запуске компании. Самые первые дни стартапов часто характеризуются полным отсутствием границ — и не только между компанией и вами. Границы между работой и семьей, между друзьями и коллегами, между чувством себя и чувством ценности компании — все размывается под давлением того, что бизнес уже отлажен и готов к работе. Поэтому перемешиваются деловая и личная жизнь, рабочее пространство используется для обсуждения таких личных вопросов, которые лучше бы решать за пределами офиса.

«С людьми было гораздо тяжелее, чем я ожидал. Они во многих случаях оказались более лживыми, более злыми и более жестокими. Когда дело доходило до денег, они казались полными обманщиками: скажут что угодно, чтобы получить то, что хотят. Томми и я пытались продолжать оставаться самими собой, даже когда юристы рекомендовали нам действовать определенным образом. Мы на самом деле никогда на этом и не обжигались, но бизнес — дело довольно жестокое, и люди часто стремятся получить все для себя. К тому же хорошие люди в бизнесе приятнее и честнее, чем можно надеяться. Мы столкнулись с некоторыми из них, и они заставили поверить в людей заново».

Том Фёрст, Nantucket Nectars

Это отсутствие рамок может сделать болезненно тяжелым процесс управления, потому что придется часто сталкиваться не столько с личностными чертами и эмоциями других людей, сколько с собственными особенностями и глубоко спрятанными эмоциями. Компания и без того постоянно испытывает вас на прочность, но, если вы будете постоянно заботиться о потребностях и комфорте других сотрудников, чтобы они помогли вам с этой миссией, вы создадите потенциально взрывоопасную ситуацию. Ваши физические нужды будут почти наверняка радикально отличаться от их потребностей, что не так уж и плохо. Ваша задача — научиться быть в курсе того, чем ваши потребности отличаются от потребностей сотрудников, а затем использовать разные навыки, стремления и цели, чтобы управлять организацией наиболее эффективным и продуктивным способом.

«Работа профессионального менеджера заключается не в том, чтобы любить людей. Не в том, чтобы менять людей. Она заключается в том,

чтобы использовать их сильные стороны в работе», — говорит Питер Друкер. Это требует с вашей стороны деликатного баланса, в котором вы прокладываете границу между формальными системами и политикой и даете людям сделать работу как положено и стандартным образом, в то же время сохраняя личный дух и гибкость, позволяющие людям процветать.

В малом бизнесе наиболее сложная движущая сила в эффективном управлении другими — это отсутствие границ, которое обязательно сопровождает стартап. Знания о том, как получить максимум от людей и себя, кроются в вашей способности играть и роль менеджера, и роль лидера, чтобы заботиться о человеческом факторе вашей компании и в то же время обеспечивать, чтобы работа была сделана самым эффективным способом.

Вот почему ключ к эффективному управлению — в вашем умении устанавливать рамки. Рамки в форме четкой политики, прозрачной коммуникации, уважения к личному пространству других людей, а также совместная постановка целей и выяснение ожиданий формируют продуктивные условия, в которых вы и ваши сотрудники можете совершить великие дела. Эти рамки создают точный стандарт, с помощью него вы и ваши сотрудники можете следить за прогрессом. Эти рамки помогают создавать беспристрастный набор стандартов, в котором, при других обстоятельствах, можно чувствовать себя как в чрезвычайно личной сфере.

Эта глава поможет вам установить и соблюдать такие рамки. Мы рассмотрим, как сделать ваши ожидания четкими для вас и для других, как мотивировать других через ваше личное поведение и, что важнее всего, как управлять эмоциональной «серой зоной» (то есть чем-то средним), которая может легко сбить с толку небольшую группу людей, пытающихся работать вместе.

«Я поняла, что персонал — это самая сложная область, — такая, которая почти разрушила мой бизнес. Я так плохо справлялась с управлением людьми. У меня не было никаких рамок. Я вела дела с людьми, от которых волосы встают дыбом. А теперь я вижу все по-другому. Я вижу, что вы можете создать структуру так, чтобы были установлены рамки. Это почти как воспитывать детей».

Лори Дьюк, Woman Magazine

Стать боссом других — это шаг, который непросто сделать. Слишком много владельцев небольших компаний чересчур озадачены тем, нравятся они своим сотрудникам или нет. В первые дни владелица магазина R. J. Julia Books Роксана Коуди просто хотела, чтобы ее персонал любил ее. «Я хотела, чтобы они были моими друзьями», — говорит она. Но она убедилась на своем горьком опыте, что это путь к провалу: «Я поняла, что по существу воссоздала неблагополучную семью». Коуди знала так много личного о некоторых сотрудниках, что иногда она даже думала, давить ли на них в рабочих вопросах, а в некоторых случаях не проверяла результаты их работы, не заставляла отвечать за исполнение их обязанностей. В конце концов она пришла к осознанию, что смысл не в том, чтобы нравиться, а в том, чтобы создавать здоровые условия, в которых ее сотрудники как следует выполняют важную работу.

## Выберите свою культуру

Еще одно слово для установки рамок и правил, которое описывает, как ваши сотрудники работают вместе, — это *корпоративная культура*. Это понятие включает в себя гораздо больше, чем соглашение по поводу того, в какой одежде допустимо ходить на работу и как «выпускать пар». Корпоративная культура закладывает основы того, как люди собираются, как они работают и как вы организуете, мотивируете и «контролируете» их. Она относится к ценностям, убеждениям, отношениям в организации. Одно из ваших ключевых решений как основателя компании — это обдуманно выбрать тип корпоративной культуры для своей организации, особенно какой идеей будет проникнут метод вашего управления сотрудниками.

Один из наиболее авторитетных, хоть и не самый известный специалист прошлого века в сфере поведения в организации — бывший профессор МТИ по имени Дуглас Макгрегор, чья книга «Человеческая сторона компании», изданная в 1960 году, помогла определить новый подход к менеджменту. Макгрегор предложил мощный инсайт, который касается тех, кто организует других людей для работы в преследовании общей цели. Все менеджеры действуют на основе четких теорий о том, почему работают люди. «В основе каждой

теории управления человеческими ресурсами лежат предположения о человеческой мотивации», — писал он. Возможно, вы сознательно об этом не думали, говорит Макгрегор, но они тем не менее пронизывают буквально каждое решение, которые вы принимаете, когда имеете дело с сотрудниками.

Макгрегор разделил людей по моделям поведения на два разных типа, принципы управления которыми он назвал X и Y. Принцип X, который Макгрегор посчитал более традиционным, подразумевает, что большинство людей не любят трудиться и избегают работы, если это возможно. Они не амбициозны, стремятся к безопасности и предпочитают, чтобы их направляли другие. Поэтому эффективные менеджеры должны заставлять их работать и контролировать их. Такие сотрудники будут достигать целей организации только из страха перед наказанием; их стимулировать нужно методом кнута и пряника.

С другой стороны, принцип Y, полагал Макгрегор, отражает совершенно другую человеческую мотивацию. Подчиняющиеся принципу Y люди рассматривают работу как деятельность, которая может принести им удовольствие и благодаря которой они могут заслужить право нести ответственность и контролировать себя. При правильных условиях люди по принципу Y развивают личные цели солидарно с целями их организации, и это приносит удовлетворение обеим сторонам. Такая система управления основана на вере в способность отдельных людей учиться и процветать и требует для менеджеров другого выбора. Их роль — создать условия, позволяющие людям интегрировать их цели в цели компании и найти правильную форму контроля для каждого человека, позволяя ему учиться, расти и работать с самым высоким потенциалом.

Есть один момент в этом академичном отступлении. Я не говорю о том, что тот или иной тип культуры самый лучший для всех организаций. В некоторых процветающих компаниях полувоенная структура: «приказал — проконтролировал», тогда как в других более эффективны прогрессивные установки, когда у коллектива сотрудников имеются независимость и право голоса при принятии решений. Большинство компаний в действительности находятся где-то

посередине. Невозможно сказать, какая форма наилучшим образом подходит вам. Но я могу утверждать, что *вы должны выбрать одну*. Ваша организация и способ, которым вы управляете сотрудниками, будут отражать фундаментальные убеждения о том, могут ли люди принимать собственные решения, выдвигать свои цели и работать с инициативой, чтобы найти пути интеграции этих целей в цели компании. Ваша политика должна согласовываться с этими убеждениями, поскольку худшая форма менеджмента — это когда говорят одно, а делают другое или когда верят в одно, а на практике воплощают другое. Гораздо эффективнее, умнее и, так сказать, безболезненнее наперед четко сформулировать эти убеждения вместо того, чтобы познакомиться с ними задним числом.

«Успех любой формы социального влияния или контроля зависит исключительно от изменения способности других достигать их цели или удовлетворять их потребности», — говорит Макгрегор. Поэтому роль менеджера — найти стиль, наиболее подходящий природе работы в вашей компании, культуре, которую вы формируете, целям и планам сотрудников.

«Одна ошибка часто открывается в попытках менеджеров контролировать человеческое поведение. Когда нам не удается достичь желаемых результатов, мы начинаем искать причину где угодно, но не там, где она обычно скрыта: в выборе неподходящих методов контроля. Инженер не винит воду за то, что она течет вниз, вместо того чтобы течь вверх, и не винит газ за то, что тот расширяется при нагревании, вместо того чтобы сжиматься. Однако когда люди отвечают на решение менеджера нежелательным способом, обычная реакция на это — обвинить их. Это их глупость, их неумение сотрудничать или их лень, за которые ухватились как за объяснение случившегося, а не провал менеджмента в выборе должных мер для контроля...

Мы можем улучшить нашу способность контролировать, только если мы осознаем, что контроль должен выборочно адаптироваться под человеческую природу, а не пытаться заставить человеческую природу соответствовать нашим желаниям».

Дуглас Макгрегор.  
Человеческая сторона компании

Допустим, многие вопросы о типе культуры, возникающие у вас, манера, в которой вы управляете сотрудниками, стиль принятия решений и особая политика ранжирования всего, вплоть до декретных

отпусков, определяются отдельно в каждом конкретном случае. Но наличие четкой формулировки или идеи ценностей и убеждений позволяет принять эти решения с большей ясностью и выгодой. (Смотрите статью «Что поддерживает ваша компания?» на с. 177.)

И не забудьте важность миссии как мотиватора. «Разумеется, существование четко сформулированной миссии — это доказанно одно из самых мощных средств для привлечения талантов, которые мне нужны», — говорит CEO Stonyfield Farm Гэри Хиршберг. Хиршберг называет миссией стремление быть прибыльным, тогда как поиск способов быть экологически ответственным помогает не столько тому, про что он буквально говорит, а больше тому, что представляют другие. «Основные люди, которых я взял на работу вначале, не были такими же фанатами экологии, как я. Но тот факт, что я был готов сказать, что это важно, говорил им, что моя компания — это интересное место, человеческое место». Многие из первых нанятых Хиршбергом сотрудников были, как он их называет, беженцами от высоких технологий, сотрудниками, уставшими от корпоративной жизни и искавшими компанию, которая уважает и итоги работы, и более широкую цель — в данном случае быть ответственным за окружающую среду. «Люди хотели место, где к их человеческим потребностям, включая потребность найти время полежать на диване или поиграть в софтбол, относились с уважением».

### *Что поддерживает ваша компания?*

Когда вы начинаете формально анализировать, как ваша компания будет выполнять обещание, которое вы нарисовали в своем воображении, вам должно быть ясно, что вы создаете один абсолютный продукт: *вашу компанию саму по себе*. Эта разница может быть не столь ощутимой, особенно если в вашей компании работают один или два человека. Если вы начинаете вести бизнес с основными ценностями и убеждениями, которые определяют, как вы работаете с клиентами, сотрудниками и сообществом, вы должны сделать сознательную и тщательно продуманную попытку проявить на деле эти убеждения. Иначе окажется, что ваша



политика или методы не подходят бизнесу и к тому же окажутся не особо эффективными.

В своей книге-бестселлере «Построенные навечно» Джим Коллинз говорит о важности определения основных ценностей вашей компании. «Основные ценности — это важнейшие и долговременные принципы организации — небольшой набор вечных руководящих принципов, которые не нуждаются во внешнем обосновании; у них есть *встроенная* ценность и важность для тех, кто работает в организации», — говорит он. Для компании Procter and Gamble таким принципом является превосходное качество продуктов; для компании Nordstrom основная ценность — угодить клиенту.

Поэтому вы должны постоянно спрашивать себя, что является основными ценностями компании и что — вашими. Как вы транслируете эти убеждения в продукты и политику? А как вы выражаете эти ценности сотрудникам?

## Найти правильных сотрудников

Есть простое решение, конечно, для построения идеальной культуры с идеальной рабочей силой: нанять идеальных сотрудников с самого начала, а затем просто расслабиться и смотреть, как они всем распоряжаются.

Да, правильно. На самом деле в реальном мире эквивалент этой мечты — это нанять *правильных* людей для вашей организации. Когда вы оцениваете кандидатов, рассматривайте их через призму того, насколько они соответствуют вашей культуре. Спросите себя, хорошо ли их индивидуальные навыки и опыт соотносятся с потребностями компании. Это означает слушать внутренний голос, говорящий, нравятся они вам или нет, и разработать процесс отбора подходящих кандидатов под потребности вашей организации. В первую очередь надо подумать (особенно в случае с первыми кандидатами, у которых будут появляться новые обязанности по мере роста компании), насколько хорошо их личные миссия и навыки выстраиваются в одну

линию с тем, что, как вы верите, будет выполнять ваша компания. Будут ли эти сильные стороны и недостатки людей изменять в лучшую сторону все то, что вы и другие вкладываете в проект?

«Когда я начинал, я верил, что другие люди были важны, но и в то, что успех компании был на 70 процентов обязан предпринимателю и на 30 — другим людям. Со временем я пришел к тому, что это процентное соотношение нужно зеркально повернуть. Теперь я считаю, что в конечном счете именно те люди, которыми вы себя окружаете, больше делают для успеха компании, чем отдельный предприниматель. Поэтому надеюсь, что главное, что совершит предприниматель, — возьмет на работу правильных людей».

Мартин Бабинец, Trinet

Учтите, что высшая форма успеха, которой вы можете достичь, нанимая людей, — это нанять *правильных* людей. «Дело не в том, как вы управляете людьми, но в первую очередь в том, кем вы управляете», — считает Джим Коллинз. Вот поэтому говорят, что в морской пехоте, известной своей четкой системой организации, используют лучших солдат для вербовки. В стартапе у вас мало права на ошибку. Ваше время на руководство должно тратиться на, за неимением лучшего слова, «правильные вещи». Вы не можете позволить себе мучения и страдания от попыток управлять неуправляемыми сотрудниками. Я говорю не о ворах или бунтарях, по определению не подходящих любой компании, но даже о немотивированных и раздражительных людях, которые не помогают вашей компании двигаться вперед. Один из наиболее болезненных уроков, о которых узнаешь постфактум, — это то, что вы будете тратить гораздо больше времени и испытывать гораздо более негативные эмоции, пытаясь «вытащить» плохих сотрудников, чем если вы будете работать с хорошими. Это не просто вопрос физического здоровья и эмоционального благосостояния, это вопрос эффективности менеджера. Превосходные сотрудники не только больше производят для компании: они освобождают вас для того, чтобы также быть более продуктивным. Поэтому нанимайте правильных людей, и у вас найдется смелость и компетентность, чтобы отсеивать тех, кто не справляется. Сокращая персонал с самого

начала, вы избежите причинения лишней боли и страданий и создадите возможность взять на борт *правильных* сотрудников.

У вас в распоряжении много механизмов, и формальных, и неформальных, чтобы оценить, насколько потенциальный сотрудник вписывается в компанию. Задача, конечно, в том, чтобы выбрать такого, кто будет чувствовать соответствие культуре вашей компании. Основатель компании M Squared Мэрион Макговерн стала большой сторонницей быстрого тестирования *Predictive Indicator* (PI) (индикатор прогнозирования) как средства определения, насколько кандидат подойдет компании. Эта диагностика просто подбирает личность человека к требованиям предполагаемой позиции.

Компания Amy's Ice Cream в Остине (Техас) стала известной благодаря своему необычному методу оценки правильных сотрудников. Компания ценит веселье и хочет, чтобы сотрудники получали удовольствие от того, что дарят хорошее настроение клиентам. Так, в качестве символического жеста, вдохновляющего сотрудников веселиться и быть креативными, Миллер использует белый бумажный конверт в качестве формы заявки. Да, простой белый бумажный конверт. Кандидатов просят сделать все, что они хотят, с конвертом и принести его назад через неделю. Тем, кто просто пишет на нем свое имя и адрес, как правило, не удастся пройти отбор успешно. Те, кто получает работу, делают все что угодно — от создания сложных арт-объектов до юмористических выступлений и даже коробочки с выпрыгивающей игрушкой. Многие из этих успешных заявок сейчас висят на стене магазина компании, в очередной раз сообщая коллективу, какие принципы поддерживает компания.

Основатель Aware Records Грегг Леттерман, безусловно, верит в то, что секрет разработки правильной культуры в том, чтобы потратить гораздо больше времени, но убедиться, что нанимаешь правильных людей, чем учить их делать все правильно. «Я начал работать в большой компании, и моей теорией было не устанавливать рамок и дать людям жить так, как они хотели», — говорит он про запуск компании. Так, например, у Aware не определено количество предназначенных для отпуска дней. «Если люди хотят взять выходной,

они просто берут выходной», — объясняет Леттерман. Такая свободная идеология стала популярной в Awake только после того, как Леттерман набрал в штат компании сотрудников, которые могли оптимизировать свои личные результаты по этим правилам. «Здесь дело больше в том, чтобы найти правильных людей, чем устанавливать правильные рамки, — понял он. — Большинство людей хотят рамок. Они желают расписания и указаний, что делать. А это не те люди, которых я хочу здесь видеть. У меня работают инициативные. Мы небольшая компания, мы развиваемся, и каждый должен быть умным и самостоятельным». (Смотрите статью «Умный наем» ниже.)

### *Умный наем*

«Когда вы нанимаете первых сотрудников, все наймы до единого ведут к огромным последствиям, итогом которых будет либо успех, либо провал компании, — говорит Мартин Бабинец. — Когда у вас сто сотрудников и вы нанимаете плохого, это не так страшно. Когда у вас два сотрудника и вы нанимаете плохого, это может убить бизнес».

Хотя умный наем — это приобретаемый навык, вот несколько тактик, которые помогут убедиться в том, что вы берете правильных людей с самого начала.

*Наведите справки!* Некоторые предприниматели считают это неудобным и трудоемким. Привыкнете. Это жизненно важный шаг в проверке того, правильной ли была реакция вашего внутреннего голоса на кандидата.

*Нанимайте в соответствии с тем, куда движется ваша компания.* «Если на раннем этапе вы принимаете человека надолго, то главным качеством для кандидатов будет способность развиваться и расти вместе с бизнесом», — говорит Бабинец.

*Спросите, во что верит кандидат.* Наиболее важно, совпадают ли ваши ценности и убеждения. Навыки и опыт значат многое, но это дело наживное, им можно научить или развить их.

*Сделайте действенным испытательный срок. Приложите все усилия, чтобы обеспечить успех каждого найма. Но не продлевайте ваши взаимные пытки с кандидатом, который не справляется с работой. Потратьте дополнительное время в течение испытательного срока, чтобы убедиться, что ваш уговор будет работать ко взаимной выгоде.*

## Установите совместные цели и взаимные ожидания

Просто принять на работу правильных сотрудников недостаточно для успеха. Вы должны также найти механизмы, позволяющие людям развиваться. Наиболее сильный из них — это общие цели и ожидания. Такая практика становится распространенным и четким стандартом, по которому вы и ваши сотрудники можете оценить, хорошо ли они работают.

Когда владелица магазина R. J. Julia Books Роксана Коуди предприняла более профессиональный подход к своему персоналу, одним из первых ее действий было учреждение индивидуальных целей, которые были интегрированы в миссию компании. Когда Коуди открывала книжные магазины, она прилагала все усилия, чтобы получить максимум от своих сотрудников, и была постоянно разочарована. По одной важной причине: она работала, исходя из одного скрытого убеждения, что ее сотрудники разделяют ее приверженность и цели для магазина, в то время как, естественно, у них были свои личные основания для того, чтобы находиться здесь, и источники удовлетворения потребностей, на тот момент целиком и полностью отличные от ее стремлений. Однако она бежала в таком темпе, что просто ожидала, что другие будут вести себя так же. «Я предпочитала разговаривать только о том, что должно быть сделано», — говорит Коуди.

Такое отношение не давало ей признать, что люди трудятся под ее давлением. Но, отступив на шаг назад и начав более профессионально подходить к управлению людьми, она смогла помочь каждому сотруднику разработать индивидуальный набор целей. Затем она

начала регулярно встречаться с ними, чтобы помогать им следить за прогрессом.

В зависимости от того, какой тип культуры вы выберете, вы можете сделать ваши цели и ожидания настолько строгими или настолько свободными, насколько это необходимо. Некоторые сотрудники, возможно, сочтут, что напряжение из-за строгих правил их деморализует или вводит в состояние стресса, а другие, наоборот, хорошо себя чувствуют в условиях конкуренции, когда оцениваются по достоинству победители и проигравшие. Здесь задача, опять же, найти правильный механизм для вашей компании, а затем выстроить его в соответствии с ее миссией.

Наконец, обязательно помогайте сотрудникам *выделяться тем, в чем они сильны*. «Сотрудники хотят знать правила и ограничения, но вам все равно нужно быть гибким», — говорит Гас Раканторе. Это значит иногда спокойно относиться к странностям определенных сотрудников, с тем чтобы пожинать плоды их уникальных навыков и знаний. Например, один продавец в Toscanini's был, пожалуй, самым быстрым и самым клиентоориентированным, но при этом редкостным неряхой. Он мог обслужить двести клиентов за час и сделать их счастливыми, но после этого магазин напоминал забегаловку после пивной вечеринки. Раканторе в итоге научился максимизировать вклад этого сотрудника, ставя его работать в команду с теми сотрудниками, у которых гипертрофированное стремление к чистоте и порядку.

## Общайтесь с сотрудниками!

Хорошие менеджеры поддерживают активное информирование, давая всем в компании возможность знать, что происходит — и глобально, и по пустякам. Развивать хорошие коммуникации у всех — это ключ к согласованию вашей работы и работы ваших сотрудников. Об этом, однако, многие легко забывают. Предприниматели часто так заняты бешеной повседневной гонкой, не помня, что постоянное общение и информирование — наиболее эффективные формы менеджмента. Хорошая регулярная коммуникация помогает сотрудникам подстроить

свою работу под потребности компании, укрепить боевой дух и поддерживать то, что сохраняет в компании жизнь.

Коммуникации, конечно, осуществляют в разных формах. Когда у вас несколько сотрудников, это могут быть быстрые сообщения, частые беседы и постоянное обновление информации о текущей ситуации и требованиях через электронную почту. Многие компании проводят общие ланчи по пятницам или другие регулярные неформальные встречи, чтобы обсуждать текущие дела компании. Можно запланировать и более формальные еженедельные встречи-оперативки, чтобы делиться основной информацией.

Прекрасный инструмент — это короткие регулярные записки вашим сотрудникам. Хороший пример такого метода практикуется в Toscanini's Ice Cream. Каждую ночь Гас Раканторе пишет резюме дневной деятельности и вывешивает его на доску объявлений, где сотрудники могут его прочитать. Эти послания, которые вместе формируют дневник компании, содержат показатели дня, подсчет ежедневных финансовых результатов каждого магазина, делятся веселыми историями о геройствах и страданиях сотрудников и приводят всю новую актуальную информацию о компании. Они служат грандиозным способом прославления культуры магазина и позволяют людям оставаться сфокусированными на важных текущих делах.

С ростом компании M Squared Макговерн начала чувствовать, что у нее меньше связи с ее сотрудниками. Вначале она знала имена каждого и подробности их семейной жизни, но, когда компания выросла и открыла филиалы в разных местах, такое стало невозможным. Макговерн беспокоилась, что это результат того, что общие корпоративные ценности компании были уже неочевидны, поэтому она стала искать средства объединить людей. Она начала писать еженедельные письма и отправлять их всем в компании. Эти электронные послания сделали гораздо больше, чем просто разговоры о новостях, о новых клиентах, хороших результатах сотрудников или болтовня о мероприятиях. Макговерн также использовала эти письма,

чтобы ее сотрудники оставались в курсе более глобальной миссии компании. (Смотрите статью «Управлять, рассказывая истории».)

В конце концов, не важно, какую именно форму коммуникаций вы выберете. Важно только то, что вы дадите сотрудникам возможность знать то, что они должны знать.

## Воспитывайте дух подотчетности

Независимо от выбора, который вы сделаете, относительно культуры, коммуникации или найма сотрудников, ваш стартап должен жить одним главным качеством: подотчетностью. Как вашей компании необходимо выполнять все свои обещания, сделанные клиентам (или, в экстраординарных ситуациях, давать четкое объяснение, почему не удалось их выполнить), точно так же сотрудники обязаны выполнять то, что они пообещали. Впрочем, вы должны и сами формировать эту ценность, исполняя свои обязательства. Я упоминаю это качество, потому что многие основатели компаний, особенно те, которым в новинку управлять людьми, обнаруживают, что им нужно иметь дело с неприятной стороны: например, с глазу на глаз разговаривать с сотрудниками, не выполняющими того, что обещали или что необходимо.

### *Управлять, рассказывая истории*

Хорошие коммуникации мотивируют сотрудников, периодически напоминая им в первую очередь о том, почему они работают на эту компанию. Вот прекрасный пример объединяющего армию сотрудников обращения к ним от Мэрион Макговерн:

«Разрешите мне отступить от традиционного содержания и стиля моих регулярных писем, несмотря на то что была трудная неделя тренинга, формулировка СВИ-стратегии, рекомендации потребительского комитета и так далее. Не волнуйтесь, обо всем этом я напишу вам на следующей неделе подробно. Возможно, это сообщение лучше бы подошло 4 июля, но тем не менее, пожалуйста, разрешите мне небольшую эстетическую вольность...



В этот день в 1789 году французский народ штурмовал Бастилию в Париже и освободил всех ее заключенных (в большинстве своем политических), в конечном счете превратив ненавистный символ тирании в руины. (Хотя это было много лет назад, мы с мужем пошли посмотреть на нее в Париже — все же я была немецким майором...) Суть в том, что в то время в тюрьме оставалось всего несколько заключенных, но такие детали никогда не интересовали французов, когда они в воодушевлении выходят на улицы. Кстати говоря, позади нашей штаб-квартиры сегодня вечером будет праздник!»

У компании M Squared тоже есть жилка независимости, и сегодня самый подходящий день для того, чтобы напомнить всем нам об одной из самых лелеемых ценностей компании: ПОДДЕРЖИВАТЬ НЕЗАВИСИМОСТЬ. В нашем “Своде ценностей компании M Squared” мы обозначили нашу основную цель так:

“Укреплять управление в работе, поддерживая независимые таланты”.

Мы выделили эту фразу, чтобы включить в категорию “независимых талантов” не только наших консультантов, но и клиентов, и нас самих. Мы даем клиентам возможность получить прекрасного консультанта для решения срочной задачи.

Для нас самих наш метод — это нанять прекрасных людей и дать им свободу (а также поддержку), чтобы они сделали все возможное и достигли удивительных вещей для компании, в то же время имея свободу продолжать сбалансированную жизнь для себя. Эта независимость — сама суть нашей культуры.

Более того, мы помогли сотням (может, тысячам?) независимых консультантов улучшить их профессиональные возможности и, благодаря расширению, и личную жизнь и искренне надеемся, что сможем и дальше усиливать независимую компанию, чтобы помогать большему числу консультантов и клиентов в Калифорнии и Новой Англии, а в будущем году и в других регионах (немного потомлю вас в ожидании...) и в конце концов

— по всему миру. (Да, мы говорим об империи M Squared... где моя корона?) Важнее то, что мы будем радоваться, делая это, благодаря ценностям, которые мы как компания вкладываем в понятие независимости...

Поэтому, пожалуйста, присоединяйтесь к моему сегодняшнему виртуальному тосту (поднимая бокал французского шампанского или другого напитка на ваш выбор) за независимость компании M Squared, французов и людей по всему свету — как поется в песне “Люди везде просто должны быть свободными...” (кто это пел — Young Rascals?).

Хорошего вам дня и хороших выходных».

Как лидер компании вы должны быть готовым иметь дело с людьми, когда им не удастся достичь оговоренных целей. «Люди должны знать правила и иметь в виду, что если они их нарушают, то будут последствия», — говорит Лори Дьюк, которая поняла, что сотрудники должны быть ответственными за то, что они обещают исполнить. Возможно, самая сложная управленческая задача для начинающих предпринимателей — когда человек чего-то не сделал, установить санкции, чтобы со временем он выполнил свою работу.

В лучших системах вы нанимаете нужного человека, ставите здоровые цели, выгодные и для человека, и для компании, и устанавливаете двустороннюю коммуникационную систему, которая поддерживает работу и обнаруживает препятствия для движения вперед. Даже в таких маленьких компаниях, как Utopia, будут такие сотрудники, которые просто не выполняют свою работу, что заставляет вас играть неприятную роль злого начальника.

Более глобальная задача управления людьми — установить объективные правила и политику. Точно так же и способ обеспечить санкции кроется в том, чтобы фокусироваться на результатах, обещаниях и других фактах, а не давать тяжелые эмоциональные оценки. Даже так: большинство предпринимателей считают, что это

чересчур жестко — делать сотрудников ответственными за невыполнение чего-либо без учета каких-то там эмоций.

«Предприниматели очень боятся, что их сотрудники уйдут, — говорит Лори Дьюк. — Вы чувствуете, что не сможете существовать без них, поэтому не оцениваете их с профессиональной точки зрения». Большинство предпринимателей считают, что увольнение их первых сотрудников — это крайне болезненное, мучительное решение, на которое тем не менее приходится отважиться. Когда Лори создавала издательскую компанию, она долго держалась за сотрудников даже после того, как понимала, что с ними придется расстаться. Она стремилась найти недочеты в собственных действиях, вместо того чтобы отважиться на прямой и жесткий разговор с тем сотрудником, который провалил то, что обещал сделать. Действуя таким образом, она сильно усложнила ситуацию. Все потому, что в ее маленькой компании, состоящей в основном из женщин, Дьюк стремилась прежде всего к хорошим отношениям с коллективом, которые, как ей казалось, разрушатся, если она кого-то уволит. Только после того, как она продала компанию более крупной компании, сохраняя ежедневный контроль, Дьюк наконец-то научилась быть беспристрастной, когда дело касается отчетности.

Лора Пек Феннема также вспоминает «муки совести» при увольнении ее первых сотрудников. «Это больно, когда тебе нужно указать на дверь кому-то, если он прекрасный человек, но не может делать то, что должен», — говорит она. Феннема пришла к этому болезненному решению с одной из ее первых сотрудниц, которая просто не могла поспевать за другими по мере роста компании. Хотя остальные сотрудники научились брать на себя большую ответственность, эта женщина продолжала полагаться на других, и Феннема наконец решила, что та должна уйти. Эти решения, даже если они правильные, даются нелегко. Греггу Леттерману на то, чтобы наконец уволить одного из первых своих сотрудников, потребовалось два года — это время, в течение которого он, желая того или нет, продлевал мучения.

## Формальные рамки не всегда достаточно

## ЧЕТКИЕ

Конечно, ситуации будут случаться всякие, особенно у тех стартапов, которым поддержку оказывают друзья и члены семьи: ведь в этих случаях трудно жестко устанавливать рамки и правила рационального поведения среди сотрудников. Тут в игру вступают более мощные силы — силы прежних отношений, существовавших до начала вашего бизнеса. Наступит момент, когда вам придется признать, независимо от того, установлены в компании правила поведения или нет, что прежние отношения сильнее требований дела. Многие предприниматели, которые основали компании с друзьями и членами семьи, считают, что, независимо от их попыток создать новые правила отношений, старые роли в них превагируют. (Кроме того, они полагают, что недостаточно одного лишь желания адаптировать прежние отношения к новым ролям. Смотрите статью «Можете ли вы установить баланс между работой и семьей?» ниже.)

### *Можете ли вы установить баланс между работой и семьей?*

Если коротко, то нет. Слово *баланс* — это, вероятно, ошибка в названии, когда дело касается конфликта между нуждами семьи, особенно с маленькими детьми, и открытием компании. Да, возможно иметь и то и другое, но я понял, что в большинстве случаев предприниматели считают, что либо одно, либо другое страдает и что эти две жизненные сферы конкурируют, вместо того чтобы дополнять друг друга. Может быть, это очевидно, но это сложный вопрос для многих предпринимателей.

Вот один банальный секрет: гораздо легче строить компанию, если проблемами семьи занимается другой. Не прячьтесь от этой правды. Позвольте мне быть здесь предельно ясным: я не убеждаю вернуться к тем временам, когда один родитель работал по 60 часов, а другой посвящал всю жизнь детям. Но я твердо уверен, что вам нужно быть честным с самим собой и своим партнером относительно времени, усилий и эмоциональных затрат, которых требует стартап.

## *Хотите объединиться?*

Стоит ли обзаводиться партнером для управления своей компанией? Есть много «за»: партнер принесет новые ресурсы, опыт, контакты и знания. Партнер — это дружеское общение и возможность проверить ту или иную идею в реальных условиях в изнурительном предпринимательском путешествии. Здорово иметь товарища, который будет давать оценку планам и, если надо, возвращать вас с небес на землю и с которым вы будете делить взлеты и падения. Наличие команды, неважно, из двух или более человек, может помочь вам чувствовать себя более уверенно.

Но, конечно, существуют и минусы. Самый большой риск в том, что взять партнера — значит подвергнуть себя воздействию личных особенностей другого человека, среди которых могут оказаться разнообразные причуды и фобии. Пока вы не обретете полнейшую уверенность в партнере, вы делаете решительный шаг вслепую, надеясь, что этот человек поможет вам реализовать компанию, которую вы себе вообразили.

Ваши свобода и контроль над собственным бизнесом тут же уменьшаются из-за того факта, что вы должны делиться решениями с другим. Эмоционально вы будете привязаны к партнеру узами, которые могут оказаться покрепче уз брака.

По этим причинам тщательно взвесьте, хотите ли вы иметь партнера. И если вы решите двигаться вперед, я бы посоветовал одно кардинальное правило: выбирайте кого-то со сходными ценностями. Хорошо привести партнера с комплементарными знаниями и навыками. Если вы сильны в продаже идей, но не очень разбираетесь в том, как заставить их работать, то вашу команду сильно улучшит кто-то с практическим чутьем. Как я сказал, это хорошо. Но *основное* здесь то, что вы должны объединиться с кем-то, чьи ценности совпадают с вашими. Иначе, когда дело дойдет до важных решений, которые представляют суть вашей компании, вы можете столкнуться с деструктивными и непримиримыми разногласиями. Так что, если вам нужно взять

партнера, ответьте на серию вопросов, которые проверят, насколько хорошо ваши ценности сочетаются с ценностями друг друга.

Когда Джеффри Маунт купил компанию Wright's Gourmet House, ресторанный бизнес его бабушки и дедушки в Тампе, он решил взять свою сестру в качестве партнера. Ее знания и умения на кухне дополняли его таланты менеджера компании. Однако он не планировал, что в истории родных брата и сестры будет доминировать характер их бизнес-отношений. Поскольку он спутал семейные предпочтения с практикой хорошего бизнеса, Маунт принял несколько ключевых решений, основываясь исключительно на эмоциональных причинах, вместо того чтобы полагаться на бизнес-чутье. Джефф хотел вложить прибыль компании обратно в бизнес для его интенсивного расширения. Но его сестра, желающая получать больше средств к существованию из предсказуемого источника, боролась за более консервативный подход, с незамедлительной прибылью. Бизнесу это стоило ожесточенной битвы наверху, которая обессилила обоих и деморализовала остальных.

Только когда Маунт нашел сторонних консультантов для оценки важных решений, он наконец начал предпринимать действия на благо бизнеса, а не на благо семьи. В конце концов он заставил сестру выйти из дела и взял на себя контроль над рестораном. И хотя им потребовалось время, чтобы залечить личный разлад, они осознали, что их бизнес-битва повторила многие их детские ссоры. А сам бизнес вырос, как только их соперничество было устранено.

Маунт узнал на своем горьком опыте, что старые отношения — особенно семейные узы — часто определяют характер деловых отношений, которые должны завязываться внутри компании. Он понял: «Члены семьи нарушают правила бизнеса, потому что мы семья, а потом мы приходим в ужас, когда страдаем от последствий нашего необдуманного поведения».

Я люблю думать о братьях Джерейсах, Сэме и Томе, как хорошем примере того, как можно найти правильный градус в рабочих

отношениях. Когда Том рос, он редко интересовал Сэма, который был старше его на восемь лет и был готов принять младшего брата в игру только тогда, когда его друзьям захотелось, чтобы во время «сеанса магии» пропал реквизит. Но оба брата помнят, что Сэм сказал Тому лет в пятнадцать. Тогда уже Том мог и побеспокоить Сэма, когда он нуждался во внимании, и он давно перерос то время, когда, решив повеселиться, Сэм разрешал Тому помочь в фокусе. В тот период, вспоминает Том, Сэм сказал ему, что им двоим было бы гораздо веселее делать что-то, если при работе над чем-то каждый будет подходить к делу со своей точки зрения. Если они хотят построить деревянную крепость, например, то все пройдет более гладко, если каждый из них будет делать то, что может, — вместо того чтобы Сэм строил дом, а Том сносил бы его.

Эта откровенная оценка их относительных преимуществ помогла им, когда они открывали в 1996 году компанию Be Free, помогающую другим продавать в интернете. Оба брата говорят, что они адаптировали «принцип крепости» к своим отношениям как сооснователей компании. Оба взяли на себя в компании совершенно разные роли, подходящие их сильным сторонам и опыту работы. Оба установили принцип «всегда проговаривать любой конфликт» — с первостепенным договором: «мы прекратим вести совместный бизнес, если когда-то поймем, что не можем быть честными друг с другом», по словам Сэма. Сегодня, несмотря на небольшой урон из-за снижения роли интернета, они остаются в бизнесе вместе. «Я думаю, что даже сейчас культура нашей компании эволюционировала из-за того, как Сэм и я управляем нашими отношениями, — говорит Том. — Мы управляем очень открыто».

## Чтобы управлять другими, нужно управлять собой

Отношения братьев Джерейсов — хорошее напоминание о том, что вы управляете другими, если можете управлять собой. Одно дело — сказать, что вы установите стандарты, наладите хорошую коммуникацию и терпеливо будете уполномочивать других выполнять

работу в вашей новой компании. Но совсем другое дело — доводить все это до реализации. Чтобы попросить других установить цели и достичь их, с вашей стороны требуются постоянство, ясность и открытость, а это трудно для стартапа. Основатели компаний всецело поглощены своей увлеченностью продуктом и тем, какие крутые вещи они творят, но им трудно принять тот факт, что их сотрудники не так глубоко знают продукт, да и личные цели у них поскромнее. Более того, из-за постоянного давления в условиях стартапа владелец склонен часто искать оправдания своему поведению, которое, случается, вызывает недоумение у сотрудников, мешает им и вносит напряженность в отношения с владельцем. Очень сложно увидеть, что ваше поведение, которое вы, возможно, даже считаете своей сильной стороной, препятствует другим в хорошем исполнении их работы.

Поэтому важно помнить, что управление другими всегда остается в высшей степени личной задачей и что не стоит игнорировать то, что происходит у вас внутри, когда вы отдаете приказы. Как ваш бизнес отражает набор личных целей и ценностей, так и ваш стиль управления является результатом ваших личных ценностей, увлечений, целей и индивидуальности. Вы не можете направлять других, пока не конкретизируете некоторые из этих абстрактных понятий. Это не значит, что вы при любой возможности должны развлекать коллег душещипательными историями о вашем воспитании или делиться эмоциями. Но это означает, что нужно признавать, что лежит в основе ваших решений, и давать другим понять, что эти решения произрастают из вашей личной позиции.

«Часто те качества, которые побуждают предпринимателей стать предпринимателями, не совпадают с теми, которые позволили бы создать благоприятную среду для команды, чтобы преуспеть. Предприниматель сильно сосредоточен на себе, и его индивидуальность и цели очень тесно переплетены. Это не всегда годится для того, чтобы понять, как мы будем строить команду, чтобы добиться успеха».

Кевин Кэшман

«Авторитет связан с открытостью — насколько мы открыты нашим настоящим талантам и дарам и как их проявить, не сдерживая, — говорит CEO консалтинговой компании Leadersource Кевин Кэшман.



— Это относится и к пониманию наших слабых мест — собственных и чужих». Такой авторитет культивирует одно из наиболее сильных качеств, способствующих личной эффективности: доверие. У организаций с высоким уровнем доверия получается сделать больше, потому что у людей есть полномочия принимать решения самостоятельно. Люди, которые уверены в себе, которых поддерживают в работе, более эффективны, и это очень просто.

Развитие авторитета означает и стремление разобраться в том, в чем вы *не* сильны. В главе 6 «Просто управлять» мы говорим о создании компенсаторных механизмов, позволяющих вашей компании расти и процветать, несмотря на ваши личные недостатки. Такой продуманный взгляд на выведение ваших скрытых качеств из тени жизненно необходим, чтобы стать эффективным менеджером для других людей. Конечно, всегда нелегко сталкиваться с такими вопросами или решать их. Но вот простой способ начать это дело: спросить. Спросите ваших сотрудников, как у вас получается управлять. Вероятно, вы узнаете вещи, которые вас удивят, и, возможно, получите информацию, которая поможет вам управлять лучше. Простое действие — попросить своих сотрудников высказать свое мнение — пошлет им важный сигнал, что вы цените вклад других людей и признаёте собственные пределы.

Есть и другое преимущество в том, чтобы стать более авторитетным в поведении. Вам напомнят, насколько нужды и цели сотрудников отличаются от ваших. Роксана Коуди вела бизнес с четким убеждением, что все ее сотрудники были такими же амбициозными и нацеленными на успех магазина, как и она. «Я была очень требовательна», — говорит Роксана. Поскольку увлеченность заставляла ее фокусироваться на тысяче и одной детали, она постоянно забывала сказать сотрудникам о том, что они проделали прекрасную работу. «Я, как правило, говорила им только о том, что необходимо сделать», — вспоминает она. Когда Коуди вдруг поняла, что ей нужен генеральный менеджер, чтобы помочь ей лучше управлять персоналом, она научилась быстро переключаться и взяла другую роль — роль лидера, а не просто управляющего. С этим смещением акцента Коуди узнала, как важно отмечать маленькие победы сотрудников.

## Меняйтесь и растите

Рост Коуди отражает одно финальное наблюдение об управлении другими. А если и этого недостаточно, чтобы понять, что наем друзей или членов семьи приводит к новому своду правил, который часто конфликтует с вашими природными склонностями, вы никогда не будете удовлетворены успехом, достигнутым в этом испытании. Вы поймете, что эти правила и взаимные ожидания меняются с ростом бизнеса. В большинстве случаев они изменяются гораздо быстрее и чаще, чем вы себе можете это представить. Задача для создателей компании — научиться нанимать правильных людей для соответствующего этапа вашего бизнеса и структурировать их рабочие отношения, чтобы предвидеть изменения. Вы должны быть готовы изменять штат и ваши взаимные ожидания по мере того, как компания растет.

«У вас появляется другая роль, когда вы становитесь первым лицом, и корпоративная дружба, которая у вас была, когда вы начинали, уже не такая крепкая, — говорит Мэрион Макговерн. — Есть новые рамки, которых у вас не было вначале». Наконец вы станете кем-то большим, чем основатель, менеджер или босс: вы станете *лидером*. У вас будет и ответственность — то, что вам нужно иметь по отношению к себе, и подотчетность, связывающая вас с другими людьми. В небольших компаниях роль лидера не просто в том, чтобы заботиться о деталях, но в том, чтобы создать систему, в которой сотрудники могут расти так же, как вы. Наконец, как лидер вы учитесь давать возможность другим достигать целей компании, устанавливая четкую и честную политику и помогая сочетать общие цели со своими.

Вот несколько заключительных мыслей.

## Не оставляйте ничего недосказанного

Наилучшие соглашения в финансах и в работе простые и справедливые — и при этом еще и прозрачные в плане взаимных ожиданий. Они готовят к лучшим временам и предполагают, что дела могут пойти плохо. Они разъясняют, что каждый из вас согласен

делать для другого, и все же они достаточно гибкие, чтобы позволять расти.

## Хвалите

Эта практика простая, недорогая, и у нее нет негативных последствий. Однако большинство менеджеров забывают о силе признания работы хорошей. Ищите пути мотивировать каждого в вашей организации, признавая и отмечая чей-то успех на любом уровне.

## Отпустите!

«Когда вы первый раз начинаете свое дело, вы хотите видеть в нем людей, которые будут продолжением вашей личности, — говорит Гас Раканторе. — Но затем приходит время, когда вы позволяете людям делать то, что им хочется, — и вы наслаждаетесь этим».

Теперь, когда вы стали максимально использовать других в своей организации, вы можете вывести эту практику на другой уровень, научившись так же максимально использовать себя самого как часть компании, которую вы создали. Это маленький шаг от управления другими к видению вашей компании как «целого» и нахождения своей наиболее продуктивной роли внутри этого целого.

«Самое замечательное в работе с другими — это не то, что есть какой-то человек, который делает что-то так же, как вы. Это нормально. Прекраснее всего, когда у вас есть кто-то, кто делает что-то лучше, чем вы. Было бы неплохо, если бы производитель моего мороженого Адам Симхи сделал сорт “джандуйя”<sup>[20]</sup>, который я разработал, но бесценно то, что он сделал идеальное мороженое “бурбон”, которое я никогда не думал создать сам».

Гас Раканторе

Перефразируя известную цитату: один маленький шаг до менеджера — один гигантский прыжок для вашей компании. Давайте посмотрим, как вам это удастся.

## Ресурсы

**«Руководство изнутри»** Кевина Кэшмана (издательство Executive Excellence Publishing, Прово, Юта, 1999 год).

Циники посчитают, что эта книга фокусируется на том, чтобы раскрыть, в какой сфере вы мастер, и на развитии качеств и авторитета. И это хорошая штука. Чтобы управлять и вести за собой других, особенно в условиях малого бизнеса, неизбежны сделки с личным эмоциональным багажом владельца. Эта книга помогает вам научиться признавать собственные чувства и сильные стороны в сфере управления другими людьми.

**«Опасность в зоне комфорта»** Джудит Бардвик (издательство Амасот, Нью-Йорк, 1991 год).

Книга Бардвик настолько же «жесткая», насколько «мягкая» книга Кэшмана. Я слышал, как предприниматели клялись на этой книге, в которой Бардвик утверждает, что слишком многие сотрудники, как и говорится в названии книги, ожидают комфорта и безопасности, работая в корпорации, независимо от того, какие у них результаты. Такое настроение заставляет босса в испуге занять оборонительную позицию. В конце концов обеим сторонам приходится выйти за рамки среды, в которой люди зарабатывают себе на жизнь и берут на себя ответственность, и встретиться с последствиями своего поведения. Бардвик предлагает полезные тактики, чтобы продвинуть и босса, и сотрудников в сторону продуктивной работы в ответственной и взаимоприемлемой атмосфере.

**«Руководство предпринимателя по торговому праву»** Констанс Бейгли и Крейга Дочи (Издательство West Educational Publishing Company, 1998 год).

Полное руководство Бейгли и Дочи по различным правовым вопросам, с которыми сталкивается владелец малого бизнеса, — это прекрасная и полезная книга, написанная отнюдь не сухим юридическим языком. Авторы обсуждают правовые вопросы в контексте особых бизнес-решений, с которыми вы можете столкнуться, и хорошо чувствуют, как эти правовые вопросы вписываются в более широкую цель построения бизнеса. Я цитирую книгу в этой главе, потому что их глава про персонал — это великолепный краткий путеводитель по различным вопросам, которые вам нужно иметь в виду, когда вы нанимаете сотрудников.

**«1001 способ мотивировать сотрудника»** Боба Нельсона<sup>[21]</sup>  
(издательство Workman Publishing, Нью-Йорк, 1994 год).

Меня не волнует, насколько банальной покажется эта книга. Простая и прямая книга Нельсона — одно из важнейших напоминаний, что необходимо хвалить, хвалить, хвалить ваших сотрудников за хорошую работу. Признание, возможно, самое важное преимущество. Огромное количество советов Нельсона, многие из которых не потребуют больших затрат для реализации, доказывает, что дух самообеспечения относится в равной степени и к управлению людьми, и к любому другому ресурсу.

# Глава 6

## Просто управлять

*Я должен создать систему, в противном случае буду порабощен другими людьми.*

Уильям Блейк. Иерусалим

### Учитесь «владеть» вашим бизнесом и собой

Полу Эддренкампу нравилось работать плотником. Он был так хорош в деле, что слава о нем приносила ему все больше новой работы, и не успел он опомниться, как его компания Byggmeister в Бостоне выросла в ремонтную компанию стоимостью в полмиллиона долларов. Однако Эддренкамп не был доволен. Хотя он был счастлив вести собственный бизнес, он едва мог платить себе зарплату, а чистая прибыль компании была ничтожной. Он также избегал решения нескольких ключевых задач. Эддренкамп не любил продавать и не хотел работать с цифрами. Как следствие, прибыль была низкой — он тратил время, занимаясь низкооплачиваемыми сделками, а наиболее выгодные заказы не получал. Опытный специалист, Эддренкамп слишком долго позволял продукту компании решать за себя.

Эддренкамп получил импульс — «коллективный пинок» от членов своего бизнес-сообщества, заставивший его прекратить позволять бизнесу управлять собой и начать самому управлять бизнесом. Подгоняемый владельцами других компаний, Эддренкамп начал внедрять серию изменений (включая генерирование нового бизнеса, установку расценок на те или иные виды работ и управление сотрудниками), которые помогли ему отложить в сторону инструменты и сфокусироваться на выращивании компании. Он пришел к убеждению, как он сказал в интервью журналу Inc. Magazine, что «в построении бизнеса так же много искусства, как в строительстве кабинета или дома».

Такое открытие очень важно для любого начинающего предпринимателя. Хотя ваш бизнес может сделать высокий прыжок со

старта, имея один великолепный продукт или услугу, вы должны в итоге разработать всесторонние деловые навыки, столь же отточенные, как работа над продуктом, которым вы увлечены. Вам предстоит сознательно перейти от заботы о малейших деталях вашей деятельности к изучению более серьезных вопросов, сохраняющих компанию живой. Это значит проводить различия между сильными сторонами вашего продукта и компанией, с которой вы намерены работать.

Выстраивание этой широкой перспективы требует навыка, который многим предпринимателям дается легко, а другим приходится его набатывать — это признание для себя того, в чем вы не сильны. Когда вы осознаете свои недостатки, вопрос «что я не умею делать?» появляется сам собой, и ответ на него, пожалуй, важнее, чем раскрытие ваших сильных сторон. Конечно, молния может поразить вашу компанию любыми способами, но предприниматель, который не в состоянии задуматься о своих недостатках, уже привлекает несчастье.

Это важно потому, что ваша компания будет утрировать недостатки вашего характера так, как вы не можете себе и представить. Если вы предпочитаете держаться в тени, компания не достигнет высоких позиций. Если вы боитесь цифр и расчетов, то есть вероятность, что ваша компания не будет использовать свои ресурсы продуктивно, мягко говоря. Если вы не любите взаимодействовать с людьми, то ждите, что у вашей компании будут некачественные отношения с клиентами. Наличие таких недостатков заложено в человеческой природе. Но ведение компании требует, чтобы вы работали над этим. Как глава компании, вы должны учиться узнавать эти проблемы и компенсировать их. «Большинство компаний развиваются в сторону личных характеристик своих основателей. Важно точно понимать ваши сильные и слабые стороны и восполнять пробелы», — говорит предприниматель Джерри Каплан.

Создание сбалансированной компании также заставляет вас научиться идентифицировать и просить то, в чем нуждается ваша организация. Бизнесу необходимо содействие от наставников, учителей, коллег,

клиентов и даже конкурентов. Вы должны научиться заручаться поддержкой этих заинтересованных в вашей компании сторон. Чтобы компания процветала, нужна поддержка и подпитка друзей и членов семьи, целевых групп, поставщиков, партнеров и многих других. Ваша работа теперь — определить, кто может помочь вам с этим конкретным гибридом советов и ресурсов, и узнать, как обезопасить этот актив.

«Очевидно, что бизнес, как и люди, должен расти; а с ростом приходят изменения. К сожалению, дела большинства компаний не ведутся в согласии с этим принципом. Вместо этого большинство бизнесов ведутся в соответствии с тем, что хочет владелец, вместо того чтобы соответствовать тому, что нужно бизнесу».

Майкл Гербер.  
Миф предпринимательства

«Владеть» компанией — значит научиться видеть ее как систему. Значит понимать, как все сочетается друг с другом. Например, когда вы нанимаете сотрудника, вы не фокусируетесь на таланте и опыте исключительно одного человека, но рассматриваете, как он впишется в вашу команду. Или же вы связываете инвестирование в новую компьютерную систему с общими способностями компании. Такой систематический образ мышления позволяет вам быть более сильным как лидеру компании, без надобности брать на себя больше контроля. Все потому, что так вы можете видеть компанию как систему, как сад, в котором вы позволяете цветам вырасти благодаря выполненной подготовке и культивации.

Быть ответственным за все, что происходит, не значит *делать* все самому. Это сложная задача для многих начинающих и, конечно, для опытных предпринимателей. Однако она очень важна. Любой здоровый бизнес будет достигать точки, в которой ему требуется выйти из-под крыла руководителя, и в этот момент ваши попытки контролировать все и вся будут мешать, вместо того чтобы помогать бизнесу расти. Ваша роль руководителя в этом случае заключается в том, чтобы интегрировать, внутренне и внешне, все ресурсы и идеи таким образом, чтобы создать добавленную ценность. А затем вы должны делегировать, компенсировать и инвестировать.



Тот факт, что ваша компания нуждается в профессиональном менеджменте, не обязательно означает, что вы должны принимать эту роль на себя. «Многие основатели компаний совершают фатальную ошибку, когда отказываются от того, в чем они сильны. Они, может быть, на самом деле паршивые менеджеры. Если кто-то мастерски печет хлеб, ему нужен кто-то, кто умеет быть хорошим менеджером, а он будет заниматься хлебом», — говорит Саж Николь Джони, консультант, который помогает людям бизнеса формировать сеть поддержки. Другими словами, вы получаете компанию, отказавшись от определенной степени контроля. Такой выбор может означать, что вы решаете ограничить свой рост или признаёте естественные границы размеров вашей компании. (Мы рассмотрим этот выбор в главе 7 «Вечное обучение».) Если вы можете принять такое зрелое и сознательное решение в отношении своего бизнеса, то вы в отличной форме. Но вы все же должны убедиться в том, что в организацию будут внедряться различные практики.

Эта глава поможет вам отступить от роли центра вселенной в вашей компании и помочь ей эффективно работать самостоятельно. У вас есть компания с продуктом. Вы научились производить продукт, а также прибыльно обслуживать нужды ваших клиентов. Вы достигли этого уровня, обеспечив правильные ресурсы, построив продуктивную компанию и усилив существующие ресурсы. Теперь вам нужно внедрить систему и политику, которые позволят бизнесу поддерживать себя самостоятельно.

## Создайте внешнюю сеть поддержки

С самого начала вы формировали сети для подпитки вашей компании. Сам факт ведения бизнеса означает необходимость развивать сеть клиентов, сотрудников, инвесторов и других помощников. Но чтобы сделать следующий шаг, вам может понадобиться подпитка вашего бизнеса со стороны. Когда вы направляете все больше и больше энергии на дела вашего бизнеса, лучший инструмент для импульса вашего роста может прийти от кого-то, кто может предложить вам свои идеи и поддержку. (Смотрите статью «Где вы можете получить помощь?».)

«У новой компании есть идея. У нее может быть продукт или услуга. У нее даже могут быть продажи, и иногда довольно значительный объем продаж. У нее, безусловно, есть расходы. И у нее могут быть доходы и даже прибыль. Чего у нее нет, так это “бизнеса” — живого, работающего, организованного, “настоящего”, в котором люди знают, куда они идут, что им нужно делать и какими будут или должны быть результаты. Но пока новая компания не превратится в новый бизнес и не обеспечит свою “управляемость”, она не выживет, какой бы блистательной ни была предпринимательская идея, сколько бы денег она ни привлекала, какими бы хорошими ни были продукты и даже каким бы высоким ни был спрос на них».

Питер Друкер.  
Предпринимательство и инновации

Лоре Пек Феннема считает, что официальные организации поддержки CEO, такие как YEO<sup>[22]</sup>, оказывают неоценимую помощь. «Они послужили мне неформальным советом директоров», — говорит она. Она узнала, что многие вопросы, которые она считала уникальными задачами ее компании Essentiel Elements, на самом деле были общими проблемами, с которыми другие члены уже сталкивались. Найдя общие моменты в их борьбе, она смогла решить их. CEO Мэрион Макговерн из компании M Squared также нашла в YEO группу подобных себе предпринимателей, имеющих опыт решения проблем, с которыми она столкнулась. «Другие люди не проходят через то, через что проходят предприниматели», — говорит она, добавляя, что она нашла поддержку у «людей, которые волновались о том, смогут ли выплатить зарплаты».

Макговерн осознала два других преимущества от участия в небольших регулярных встречах. Прежде всего, ее ровесники развили со временем способность спрашивать ее о важных делах — от управленческого выбора до ее заинтересованности в поддержке баланса семьи и работы. Когда она рассматривала возможность продажи части компании, например, она сказала, что круг ее неформальных консультантов давил на нее, настаивая на ответе на вопрос: позволит ли это действие оставаться честной по отношению к ее рабочим и жизненным целям? «Они привели меня в настоящее замешательство», — говорит она. Кроме того, Макговерн говорит, что структурированный формат группы способствует более внимательному выслушиванию и интроспективному участию — знания, неизменно помогающие порождать конструктивный диалог с

сотрудниками. «Слушать, без того чтобы выносить оценки, в группе становится навыком, который переходит и на общение с людьми в вашей компании», — говорит она.

Естественно, вы также можете создать свою сеть поддержки из доступных источников. Грегг Леттерман из Aware Records всегда полагается на друзей из своей школы бизнеса Northwestern's Kellogg School, которые помогают ему оставаться честным. «Когда у меня возникают вопросы, как сделать что-то, неважно, техническая это проблема или нет, я всегда знаю, что у меня есть тот, кто знает на них ответы», — говорит он.

Вы можете создать совет директоров, который будет заставлять вас быть честным, привести более опытных игроков в компанию и сформировать круг хороших слушателей для нее. «Совет директоров — это классическая проверка и баланс», — говорит Гэри Хиршберг из Stonyfield Farm, который советует людям формировать совет как надежный круг людей. В самый первый совет директоров Stonyfield Farm входили сам Хиршберг, основатель компании Сэмюэль Кеймен и его жена Луиза. Спустя полтора года они пригласили своего бухгалтера присоединиться к ним и в процессе приспособили его финансовую хватку (и лоферы<sup>[23]</sup> с кисточками) к своему коллективному разуму. «Он помог нам, а затем мы добавили в совет кого-то, кто выглядел подобающе для инвесторов», — сказал Хиршберг.

«Кто-то должен подвергнуть сомнению оценку нужд компании и личных сильных сторон основателя. Кто-то, кто не замешан в данной проблеме, должен задать вопросы, пересмотреть решения и постоянно проталкивать удовлетворение долгосрочных потребностей выживания новой компании, выделяя сегмент на рынке, делая финансовые прогнозы и создавая функциональную команду топ-менеджеров».

Питер Друкер.  
Инновации и предпринимательство

Из всех возможных кандидатов ключевую поддержку Хиршбергу оказала теща. Она довольно рано стала инвестором в компании (иногда даже больше поддерживая компанию, чем собственную дочь, говорит Хиршберг). Однако она предложила больше, чем простой

инвестиционный капитал. У нее, предпринимателя в сфере недвижимости, был богатый опыт в таких ключевых областях, как процесс оформления кредитов и документации по ним. Совет директоров вскоре предложил ей войти в его состав. Хотя она внесла большой вклад в совершение сделок, Хиршберг всегда считал, что она дает нечто более важное: «Ее первоначальной ценностью была бескомпромиссная лояльность. Когда ничего не было понятно, она всегда была рядом».

## Компенсируйте свои слабые стороны

Честный вклад людей со стороны поможет вам начать разбираться в тех вещах, в которых вы ничего не смыслите. «Бизнес по-настоящему проверяет вас и заставляет быть честным, — говорит Роксана Коуди. — Если вы хотите, чтобы ваш бизнес рос, спросите людей, с которыми работаете, что вы делаете неправильно. И будьте готовы слушать».

Просто? Нет. Никогда. Особенно в стартапе. Все потому, что те же самые черты, позволившие вам начать бизнес, часто не дают вам увидеть свои недостатки. Рассматривайте эти черты как вашу предпринимательскую тень: чем больше и ярче ваша личность, тем большую тень она будет отбрасывать.

Мне нравится думать о признании своих слабостей как о *реверсивном потоке* многого из вашей ранней предпринимательской деятельности. Вы перестаете продавать и учитесь слушать на более глубоком уровне, чем раньше. Вы сознательно, намеренно предпринимаете действия, которые, возможно, в высшей степени нелогичны для вашей теперешней удобной роли человека, решающего проблемы и устраняющего недостатки в системе.

«Главным образом предприниматели характеризуются общественным доверием и частной заботой. Общественное доверие помогает им добиваться расположения инвесторов и покупателей. Частная забота помогает им строить бизнес лучше. Это также помогает им добраться до других людей, поскольку, если у них нет сообществ, в которых они делятся этими тревогами, их голова взорвется. Отчасти это помогает объяснить моду на *entrepreneur-in-residence* <sup>[24]</sup> во главе компаний с венчурным капиталом. Конечно, они предоставляют экспертные консультации венчурным партнерам. Но они также подставляют предпринимателям свое плечо, чтобы те могли поплакать. Ведь тот, кто начинает собственный бизнес, так одинок

без чьей-либо поддержки, когда скептики гудят вокруг и клюют вашу уверенность в себе. Если у предпринимателя нет сообщества, у него по крайней мере должен быть чрезвычайно способный психотерапевт».

Тодд Барретт,  
консультант по вопросам предпринимательства

Открытие и развитие компании кажутся бесконечной борьбой. Вы постоянно боретесь, чтобы защитить ресурсы, превратить потенциальных клиентов в реальных, и не спите ночью, приводя свой продукт в надлежащую форму. Вы играете роль героя, туша пожары и одерживая маленькие победы. Однако эта роль героя несет сильное эмоциональное бремя. Вы чувствуете себя так, как будто должны контролировать все, чтобы спасти других, направить людей и решить проблемы как лидер. И тяжело отпустить эти чувства. Даже если вы способны признать необходимость этого изменения, эмоционально вы будете считать почти невозможным отказаться от контроля. Но вы должны.

Один из важных способов, при помощи которых вам нужно увидеть свои организационные слабые места, — это отзывы других людей. Спросите партнеров, коллег или инвесторов, что вы делаете хорошо, а в чем, и это важнее, вы подводите компанию. У крупных корпораций есть нечто, что называется «оценкой 360 градусов», в которой у сотрудников есть возможность оценить работу своего босса. Это полезный инструмент для оценки слабых мест.

Обязательно обратитесь за информацией к незаинтересованной стороне. В первые дни компании Stonyfield Farm Гэри Хиршберг оценивал свои знания, сравнивая их со знаниями основателя компании Сэмюэля Кеймена. «Я гордился собой, тем, что я был противоположностью Сэмюэля, — говорит Хиршберг. — Он был абсолютно идеалистичным и беспечным в своих отношениях с людьми и в привычке тратить деньги». Но «стандарт Сэмюэля» не давал Хиршбергу осознать, что просто наличие большего финансового контроля, чем у его партнера, не характеризовало его как всесторонне развитого руководителя. «Я разработал собственный воображаемый образ некого человека, менеджера. Но, сделав это, я позволил себе стать карикатурой на самого себя. Я забыл, что я тоже слишком

идеалистичен и что мой идеализм часто приносил нам проблемы», — говорит Хиршберг. Понадобился совет со стороны, от тех, кто впоследствии присоединился к совету директоров, чтобы помочь ему увидеть свои настоящие сильные и слабые стороны.

Умение примиряться со своими недостатками помогает вам сделать следующий логичный шаг: компенсировать их. «Делегирование становится по-настоящему простым, как только вы определите, в чем вы сильны, а в чем нет», — считает Хиршберг.

Хиршбергу повезло рано осознать, что он не может выполнять несколько важных обязанностей в компании так же хорошо, как другие. «Я был не силен в подробном сопровождении отслеживания результатов, ведении записей и не мог гарантировать, что проанализировал самые лучшие страховые полисы и тому подобное», — говорит он. Хиршберг обратился к своему инспектору за помощью. «Мой первый инспектор перемерил на себя кучу ролей, — говорит он. — Он был руководителем отдела по персоналу, например, и следил за несколькими административными функциями». Делегирование этих областей позволило Хиршбергу сфокусироваться на тех вещах, в которых, по его мнению, он был силен, таких как сбор капитала, продажи, маркетинг и управление людьми. Неслучайно Stonyfield Farm большей частью своего роста и успеха обязана сильным сторонам во всех этих областях. Ценности компании послужили эффективным маркетинговым инструментом, который усилил успех путем постепенного расширения продуктовых линеек.

Что вы можете позволить себе делегировать и что нужно оставить в своих руках? Нет никакой волшебной формулы. Вы должны распределять обязанности только после тщательной оценки своих сильных и слабых сторон. Всегда спрашивайте себя, как это будет влиять на организацию в целом, а не на вас как отдельного человека.

Делегировать — легче сказать, чем сделать. Нет смысла делегировать ответственность другим, не уступив при этом достаточного права контроля, необходимого, чтобы выполнить эту работу. Важное соображение: когда вы доверяете другим работу, которую когда-то

делали сами, дайте людям достаточно пространства, чтобы выполнить ее, но создайте механизм, с помощью которого вы сможете отслеживать их успехи, и предложите консультацию на случай, если им понадобится помощь. Более крупные компании часто используют финансовые цели как общепринятый язык бизнес-успеха; вы тоже должны найти показатели для измерения, которые будут отслеживать успех, позволяющий вам и вашим коллегам систематически оценивать их результаты.

Чтобы делегирование было успешным, вам нужно учиться доверять другим. Это звучит просто, но это одна из самых сложных психологических установок для основателя компании. Потому что доверять и предполагать, что все будет сделано правильно, противоречит большому количеству убеждений и установок из числа тех, что помогли вам запустить компанию.

Синтия Ривера Хант в 1998 году как основатель и владелец открыла компанию Applause Designs — интернет-ритейлера уникальных оберток для конфет для корпораций и проведения специальных мероприятий. Как оказалось, ознакомить сотрудников, даже внештатных, с работой ее бизнеса оказалось намного сложнее, чем она ожидала. «Я не хотела, чтобы они разглашали какие-то коммерческие тайны, — говорит она. — Называйте это паранойей, но я работала так тяжело, вложила сердце и душу в этот бизнес. Любой на моем месте очень бережно относился бы к тому, что создал».

Этот импульс возник естественно — из соображений заботы о своей компании. «Я хотела быть уверенной в том, что люди, которые помогают мне, заботятся о бизнесе так же сильно, как я, делая хороший продукт», — говорит Хант. Первоначально она нервничала из-за того, что надо делить свою работу с посторонними. Но со временем она постепенно научилась выстраивать доверие. Ривера поняла, что они были заинтересованы в том, что она делала, и думали, что это по-настоящему крутой бизнес. Более того, она поняла, что развивать доверие — это процесс, который строит сам себя. Вы учитесь доверять другим, просто доверяя им. «Все сводится к практике, — говорит она, — нужно только начать».

Вопрос доверия — глубже, чем просто доверие другим людям. В конце концов, вы должны научиться доверять организации. Как только вы отдали другим право принимать решения, развивать новые продукты и иметь свободу в поведении с клиентами, уходите с дороги. Создание системы, где у остальных есть обязанности без прав, — это рецепт провала.

## Примите свою новую роль

Наконец, внедрение системы и политики и делегирование дел людям, которые могут справляться с ними более эффективно или более рентабельно, чем вы, позволяет вам (заставляет вас, но давайте не будем препираться) взять на себя новую роль. Хотя вам необходимо оставаться в курсе ежедневных операций, теперь у вас есть возможность и ответственность за то, чтобы сфокусироваться на наиболее важных делах компании.

Сначала вам может показаться, что эта роль вам не подходит. Гас Раканторе посчитал этот переход «горькой радостью». «Одно из удовольствий, когда ты растишь компанию, — это делать разные вещи, — говорит он. — Сегодня я скучаю по тому времени, когда мог делать так много мороженого, как раньше». Хотя он не против вытирать полы, он все же стремится к простым радостям — часами улучшать вкус новой партии сорбета.

«Вы видите, в чем вы слабы, и затем пытаетесь улучшить это или признать ограничения, а потом найти подрядчика для выполнения этих вещей, если есть необходимость. В моем случае это заставило меня быть более организованным и искать решения вне себя. В большой компании я мог бы, скажем, привести хорошего менеджера. В маленькой компании это значит рационально использовать бухгалтера и компьютеры». Он создал простую структуру для магазина. Сотрудники, которые до того были универсальными, разделились на тех, кто производил мороженое, и тех, кто продавал его, и редко когда кто-то делал то и другое. Он рассчитывает на сотрудников в ведении бухгалтерских функций, которые он когда-то должен был контролировать.



«Изменение рабочего графика позволило мне сконцентрироваться на тренингах и маркетинге и на дневной части бизнеса», — говорит он. В то же время новая роль не дает полного ощущения «правильности» внутри. Это его бизнес, и он может делать значительную часть вещей лучше, чем большинство его сотрудников. Но магазину сейчас нужно, чтобы он преобразовал свои умения в преподавательские активы. «Я хочу делать это, вместе с тем ностальгирую по тому времени, когда я делал мороженое». Раканторе никогда не будет полностью отказываться от роли алхимика вкусов, но он учится находить другую форму удовлетворения, помогая обучать других придумывать следующий великолепный вкус. (Смотрите статью «В чем вам нужна помощь?» ниже.)

## Управляйте выбором!

Чистый результат внедрения системы и политики, который освобождает вас от обременительной работы в одиночку, — это *управление выбором*. Вы ведете дела компании по выбору, по дизайну, а не тушите пожары.

### *В чем вам нужна помощь?*

По мере того как вы растете как менеджер, вы должны прийти от задачного управления (что является определением *микроуправления* и может сделать вас и ваших сотрудников несчастными, если это будет доведено до крайности) к целевому управлению. Это включает в себя вас и ваших сотрудников, работающих вместе на цели, которые вы понимаете и разделяете.

Попробуйте такое упражнение. Возьмите лист бумаги и нарисуйте вертикальную линию сверху вниз посередине страницы, сделав две колонки. В колонке справа опишите ваш идеальный рабочий день, начиная со времени, когда вы пришли на работу, и заканчивая временем, когда вы день завершаете. Напишите список вещей, которые вы бы делали, и — это также важно — список тех вещей, которые вы бы не делали, была бы ваша воля.

Сложите листок пополам, чтобы правая колонка была закрыта. В левой колонке напишите все вещи, которые *нужно* сделать в течение дня, чтобы ваш бизнес работал, — все, от прослушивания голосовых сообщений до выноса мусора.

Затем — угадайте! — сравните левую колонку с правой. Все, что есть в левой колонке, но чего нет в колонке вашего идеального дня, — это та область, где вы должны подумать о возможности попросить о помощи.

Повторите это всё, создав такую же табличку для идеального месяца, идеального квартала и идеального года, заменяя краткосрочные задания (например, заказ поставок или заполнение налоговых деклараций) долгосрочными проектами и целями (такими, как печать каталога или проведение инвентаризации).

Жестокая правда заключается в том, что большинство из нас тратят время на вещи, которыми мы наслаждаемся, чувствуя, что сильны в этом, и избегаем того, от чего мы не получаем удовольствия и в чем не блещем. Вам никогда не удастся освободиться от всех неприятных обязанностей, но одно из главных преимуществ того, чтобы быть боссом, — это возможность нанять людей, которые будут делать то, что вы сами выполнять не хотите. Верите или нет, но есть кто-то, кто *получает удовольствие*, выполняя то, что вы ненавидите, или по крайней мере готов на это за шанс делать что-то лучше.

Роксане Коуди пришлось совершить много ошибок, прежде чем она сформулировала миссию компании и создала более формальные механизмы управления. Хотя она всегда знала, почему она хочет открыть книжный магазин, Коуди смогла придумать ценности и миссию своей компании уже гораздо позже того, как компания заработала. «Я думаю, когда вы открываете бизнес, вы почти в тумане. И когда я вышла из этого тумана, я начала оценивать вещи по-другому. Только после того, как мы достигли определенного уровня, я смогла официально оформлять процедуры, к которым до этого прибегали от случая к случаю».

Процесс институционализации политики и процедур, которые раньше были случайными практиками, был чувствительным. «Как ты можешь перестать быть нелюбимым гигантом?» — удивлялась Коуди. Удивительно, но Коуди обнаружила, что эти основные принципы помогли заручиться поддержкой ее сотрудников в глобальной цели компании и сподвигли Коуди взять на себя более активную роль, занимаясь делами за ее пределами. Недавно, например, она вступила в Американскую ассоциацию книготорговцев (American Booksellers Association), причем на новом уровне — приняла на себя ключевую роль казначея. Такой шаг стал возможным благодаря ее уверенности в способности магазина расти без ее микроменеджмента.

«Есть некая ирония в том, чтобы иметь собственный бизнес. С одной стороны, у тебя больше свободы, чем когда-либо, с другой — ты обременен так, как не мог себе и представить. У СЕО нет силы; они всегда работают, чтобы успокоить заинтересованные стороны. А в небольших компаниях вы также навсегда обременены своими тысячей и одной обязанностью».

Роксана Коуди, R. J. Julia Books

Задача в том, чтобы построить систему и контроль, которые продвигают ценности и идеи, вместо того чтобы душить их. Вы хотите удержать дух малого бизнеса, используя при этом преимущества профессионального менеджмента. Создание инфраструктуры может привести в негодность компанию, когда выжмет из нее жизнь. Задача в том, чтобы соединить новый контроль с основными ценностями и миссией компании. Это даст вам возможность передать ваше сердце и ваш дух с индивидуального уровня на уровень компании.

Делая так, вы переходите из роли героического предпринимателя к роли ключевого игрока в команде, который равняется на цели компании. Писатель и коуч Кевин Кэшман говорит, что многие компании провалились, когда дело дошло до этой перемены. У большинства предпринимательских организаций — модель героического лидерства, считает он, и силой видения основателя они собираются сделать что-то важное. Но он полагает, что главная мотивирующая сила в этой системе проистекает от предпринимателя, а не от компании. «Люди объединяются с предпринимателем не потому, что они разрабатывают великолепные системы, а в результате его

харизмы и чувства цели и значения. Часто дело больше в его видении, а не в системе, — говорит он. — К сожалению, этот подход может удерживать людей только в течение определенного времени. Но потом они ищут чувство связи со своими товарищами по команде, а система поддерживает такое чувство командной работы».

Вот несколько заключительных мыслей.

## Будьте предельно честны сами с собой

Появление в вашем бизнесе других людей поднимает ставки вашего поведения в геометрической прогрессии. Последствия вашей неспособности иметь дело с рабочими деталями, учиться тонкостям обслуживания долга или сталкиваться с неудачами сотрудника или партнера будут гораздо большими, нежели когда вы работаете в одиночку. Построение средства продвижения вашего увлечения требует больших вложений, и вы вынуждены столкнуться со своими слабыми местами и обратить на них внимание.

## Научиться просить о помощи

Вашему бизнесу нужно все — от финансирования до советов и моральной поддержки, и со временем эти потребности будут только расти. Некоторые предприниматели родились продавцами или не испытывают никаких угрызений совести, прося о чем-то других. Но все основатели компаний должны наловчиться в определении, а затем и в обеспечении того, что им нужно от других.

Теперь вы можете начать разрабатывать системы и механизмы, чтобы ваша компания могла поддерживать себя. Вы выбрали сторонние сообщества, создали внутренние ресурсы и развили новый тип мышления, который учит вас думать о том, что нужно вашей компании. Давайте посмотрим, как вам перейти к следующему шагу.

## Ресурсы

«Миф предпринимательства» Майкла Гербера (издательство HarperBusiness, Нью-Йорк, 1995 год)<sup>[25]</sup>.

«Техническая работа бизнеса и бизнес, который делает техническую работу, — это две абсолютно разные вещи!» — говорит Гербер, утверждая, что подавляющее большинство предпринимателей, открывших компании, которые были основаны на технической экспертизе, в итоге приходят к тому, что ненавидят эту экспертизу. «Знание технической работы своего бизнеса становится их единственной величайшей ответственностью». Согласно Герберу, технологи, создающие компании, берут на себя множество функций, которые они ненавидят, погружаются в рутинную работу, отвлекающую от их призвания. До тех пор пока они не смогут найти способ объединить функцию менеджера с функциями предпринимателя и технолога, их компании будут терпеть неудачи. Эта поучительная книга нашла огромную и преданную аудиторию благодаря своему разумному взгляду на то, как все предприниматели должны развиваться — или, в противном случае, уступить дорогу другим.

**«Укрощение зверя»** Дэвида Уитфорда (журнал Inc. Magazine, апрель 1996 года. Доступ к статье на сайте: [www.inc.com](http://www.inc.com)).

Редко можно найти в журнале статью с глубиной и мудростью полноценной книги. Но эта статья опытного журналиста Дэвида Уитфорда дает роскошный отчет, как предприниматель Пол Элдренкамп совершил болезненный переход из состояния, когда бизнес управлял им, к управлению бизнесом. Эта статья — не только источник информации, она может вдохновить вас на то, чтобы противостоять эмоциональным и практическим барьерам для роста, которые создаются вашей любовью к вашему бизнесу.

**«Ключи к доверию в организации»** Роберта Брюса Шо (издательство Jossey-Bass, Сан-Франциско, 1997 год).

Менеджеры приобретают доверие в организациях путем достижения бизнес-результатов, действуя честно и демонстрируя свой интерес, говорит Шо. Он показывает, как доверие растет, когда лидеры проявляют его к отдельным людям, которым даны средства зарабатывать это доверие через свои результаты. Шо делает упор на крупных компаниях, но его рекомендации по культивации высокого

доверия очень уместны, возможно даже в большей степени, и для небольших компаний.

# Глава 7

## Вечное обучение

*Но я ведь был гораздо старше тогда,  
Сейчас я намного моложе.*

Боб Дилан, песня My Back Pages  
(«Последние страницы моего дневника»)

### Учитесь быть вечным студентом

Мэрион Макговерн много думает сегодня о «воспитании бизнеса», как она это называет. M Squared выросла в платежеспособную, процветающую компанию, которая воплотила представления Мэрион об успешном временном агентстве по поиску талантов. В течение последних двенадцати лет, поняла Макговерн, круг ее обязанностей постепенно эволюционировал, а ее роль матери троих детей — это лучшая аналогия, чтобы охарактеризовать то, как выросли ее отношения с компанией.

«Между стартапом и вами есть близость, но она очень отличается от близости с молодым человеком, — говорит Макговерн. — В первые дни вы знаете, как стартап дышит и рыгает», — объясняет она, отмечая, что ее личность становится неразрывно связанной с новым существом. Как творец и опекун нового ребенка, вы должны заботиться обо всех до одного моментах для этого беспомощного существа. Вы более или менее отождествляетесь друг с другом.

А затем, говорит Макговерн, на каком-то уровне вы начинаете осознавать, что существуете отдельно. В случае с ее бизнесом, например, она гордилась, когда он стал приобретать способность отвечать ей, принимать собственные решения, брать дела в свои руки. Как ребенок, бизнес вышел из-под опеки, и она не могла его всецело контролировать. «В первое время компания по-настоящему является продолжением вашей личности, но по мере роста она обретает собственную индивидуальность, и это похоже на то, как ребенок отстаивает свою независимость», — говорит она. В этот момент сложно понять, когда нужно отпустить — как отступить назад и

сфокусироваться на более глобальных стратегических областях, пока другие занимаются непосредственными вопросами компании.

Путь Макговерн наполнен множеством значимых промахов с ее стороны. Она замечает, что на нем она допускала болезненные ошибки, о которых человек узнаёт, будучи родителем. «Дети падают, получают травмы и продолжают идти. Вы ошибаетесь и учитесь на этом, — говорит она. — Дети всегда обдирают себе коленки. Надежда на то, что вы сумеете определить тот момент, когда ребенок на самом деле болен и ему нужен доктор». Она надеется на то, что построила подходящие системы и политику для компании, чтобы та могла учиться самостоятельно. «Продолжая аналогию с ребенком: когда дети приближаются к тому, чтобы прекрасно существовать самостоятельно, им необходимо уметь интерпретировать события и ситуации так, как вы их научили, по вашему мнению». Сегодня Макговерн все еще сильно заботится о своей компании. Просто заботится она совсем иначе.

Макговерн узнала, что процесс выращивания компании растит и вас как личность, так как он учит вас навыкам деловым и навыкам, позволяющим справляться с личной жизнью. Но успех никогда не может быть чем-то статичным, как финишная черта, как конец испытаний. Когда ваша компания достигает зрелости, становится более жизнеспособной и устроенной, ваша роль как основателя или руководителя также продолжает эволюционировать. Вам предоставляется свежий набор испытаний и возможностей. Фокус в том, чтобы продолжать расти.

Многие создатели превосходных компаний понимают, что суть предпринимательства не заключается просто в открытии бизнеса, что предпринимательство — это направление вашей жизни в целом. «Построение бизнеса — это просто одно из средств для предпринимательской жизни», — говорит Джим Коллинз. Вы начинаете с чистого холста и благодаря своим изобретательности и мастерству создаете что-то новое.



Это испытание не заканчивается никогда. Многих предпринимателей успех возвращает туда, откуда они начали. У вас опять появляются мечта и перспектива, и вы ищете средство для реализации своих страстных увлечений. Это может быть внутри вашего уже существующего бизнеса или где-то еще. Задача — поддерживать успех вашей компании и перевести ее на следующий уровень. Процветание может слишком легко привести к самодовольству, поэтому хорошие предприниматели всегда держат глаза и ум открытыми для новых возможностей.

Это испытание редко касается материальных ценностей. Успешные предприниматели не мотивированы на то, чтобы просто быть богатыми. Они создают богатства как побочный продукт успешной реализации своей мечты. Фокусирование исключительно на деньгах как мере успеха обрекает вас на неудачу по двум пунктам. Строгая концентрация исключительно на цифрах отвлекает вас от одной из наиболее важных причин, которые побудили вас открыть компанию. И скорее всего, вы никогда не будете удовлетворены, даже с большими богатствами.

Эта глава поможет вам продумать, как перенести накопленные знания и опыт на следующий уровень, а также решить, хотите ли вы продолжать растить компанию или нет. Или пришло время открыть новую. Или просто подошло время свернуться и заняться другим делом. Или же вы хотите забрать деньги. Существует много разных способов использовать вашу новую остановку как средство выращивания вашей компании и вас. Это может означать переделку вашего бизнеса. Это может означать отойти в сторону, чтобы взять на себя другую роль, по мере того как компания растет за пределы ваших возможностей. И это может значить идти вперед.

Независимо от этого ваши увлечения и мечты будут все так же указывать вам ваш путь. Чтобы непрерывно расти, вы должны быть готовыми отказаться от знакомых вам понятий и моделей успеха и найти новые пути реализации вашей страсти через вашу компанию. Вот как это сделать.

## Пересмотрите вашу миссию

Как только ваш бизнес становится прибыльным и платежеспособным, устанавливает прочную клиентскую базу и демонстрирует, что может работать самостоятельно, вам нужно отступить на шаг назад и пересмотреть оригинальную версию миссии вашей компании. Спросите себя, продолжаете ли вы реализовывать эту цель. Насколько хорошо ваша компания реализует свой потенциал? Вероятно, она существенно изменилась и отличается от первоначальной концепции бизнеса. Теперь вам надо отстраниться и спросить себя беспристрастно: как мне продолжить реализовывать первоначальную мечту?

Для этого почти наверняка понадобятся ресурсы со стороны. Да, требуется сторонняя помощь. Так же как вы развивали сообщество помощи, необходимой вам для формирования компании и развития ресурсов (таких как финансы, активы и контакты) для роста, теперь вам нужно сформировать сеть, которая поможет вам продолжать расти на новом уровне. Ваши потребности и возможности изменились с тех пор, как вы открыли компанию, и так же могут измениться источники поддержки. В главе 6 «Просто управлять» мы говорили о том, как много предпринимателей находят комфорт и подпитку в таких организациях, как УЕО или ТЕС. Эти сообщества также могут помочь принять меры для решения более глобальных задач роста. Самый простой способ вырастить компанию, придерживаясь своего видения, — это просто расширить границы того, что вы делаете. Лидирующие бизнес-мыслители любят говорить об «основной компетенции», в принципе означающей предмет, в котором вы сильны. Компания Stonyfield Farm, например, действительно здорово делает продукты с превосходным вкусом из натуральных и органических фермерских продуктов и производит их способом, отвечающим требованиям стандартов по защите окружающей среды. Хотя компания и делала ставку на безйогуртовые продукты, такие как сметана или яичный ликер, с годами они подключили основные силы, чтобы превратить йогурт в непрерывно расширяющуюся линейку продуктов. Сегодня компания предлагает детский йогурт и йогурт для малышей,

замороженный йогурт, соевый йогурт и да, один безумный безйогуртовый продукт — мороженое.

## Ищите правильную единицу измерения роста

Рост, чистый рост — это не обязательно хорошо. Чтобы оставаться связанным со своим видением и миссией, вам, вполне вероятно, нужно идти на компромиссы в плане роста. Вы узнали, что рост доходов без денежного потока может превратить ваш бизнес в нечто совсем другое, отличающееся от того, что вы рисовали в своем воображении. Поэтому ростом можно и нужно управлять, если вы хотите, чтобы компания оставалась платежеспособной и сфокусированной на правильных вещах.

Эми Миллер из компании Amy's Ice Cream всегда принимала сознательное решение удерживать свою компанию на таком уровне, когда ею можно легко управлять. «Рост — это разумно, только когда он достигнут с пониманием того, что делает концепцию вашего бизнеса конкуренто- и жизнеспособной», — говорит она. В первое время окружающие постоянно заставляли ее наращивать компанию как можно быстрее. Она развила огромную и лояльную аудиторию, а потенциальные инвесторы и почитатели часто хотели большего.

Но Миллер извлекла урок о росте из своей тогдашней параллельной жизни, связанной с активными занятиями боксом. Эми всегда была спортивной и занималась боксом, восстанавливаясь после перенесенной травмы от бега. После нескольких лет тренировок у нее был первый матч на ринге, и она заслужила всеобщее внимание и поддержку от СМИ. После этого, однако, Миллер отклонила все предложения о быстром продвижении профессиональной карьеры. «Риски профессионального бокса были столь ощутимыми и при этом незамедлительными, что я предпочла слушать свой внутренний голос, а не крики болельщиков, требующих продолжения, — говорит она в эссе под названием “Урок нокаута”. — Я не избегала соревнований. Я взяла на себя обдуманый риск, который, как я чувствовала, приведет меня к *моей* идее успеха».

Миллер сделала выбор и решила постепенно открывать магазины, делать каждый филиал отличным от других, вместо того чтобы дублировать прототип. Это дало ей возможность более точно отвечать запросам разных рынков и продолжать узнавать о том, как привнести новые проектные решения. Она никогда не жалела об этой выбранной стратегии. «Медленный рост с акцентом на наш системный проект — это стратегия, которая наилучшим образом согласуется с моими навыками, моими мотивами нахождения в бизнесе, моим чутьем на то, что делает компанию успешной, и тем, что я рискую уровнем комфорта. Мой опыт с боксом позволил мне ясно увидеть, что можно пострадать, если вопреки собственному мнению пойти за толпой».

Лора Пек Феннема тоже сбавила обороты со своей компанией Essentiel Elements. Первые приблизительно десять лет работы ее компании Феннема избегала роста более чем в 20–25 процентов в год. «Я не хотела расти так быстро, потому что тогда мы должны были бы идти искать капитал, — говорит она, — а главной причиной, почему я занималась своим бизнесом, было получить удовольствие». Феннема считала, что ей придется принести в жертву слишком много, отдав часть своих акций. «Я занималась этим как чем-то, к чему имела особую страсть, и я не хотела, чтобы на меня давили показатели уровня доходности или венчурное сообщество», — говорит она. С ростом в интервале 10–15 процентов, который компания могла финансировать самостоятельно, Феннема продолжала владеть большей частью компании, и к тому же она получала глубочайшее эмоциональное удовлетворение. «Честно сказать, это был более ценный опыт для меня — он позволял мне расти в таком темпе, которым можно было легко управлять и получать удовольствие от работы».

Может быть, вам не нужно будет принимать такое сознательное решение об ограничении роста. Многие компании часто достигают такой стадии, когда нет видимого прогресса и они не могут выйти за ее пределы и расти дальше. Вы можете быть ограничены своим географическим положением, нишей рынка или доступными ресурсами. Переход к следующему шагу может потребовать столько

же времени и эмоциональных обязательств, сколько вначале, для запуска компании. По сути, здесь может возникнуть больше рисков, поскольку теперь у вас есть что терять! Поэтому будьте готовы. Если вы решите выйти за пределы текущих масштабов, вы вполне можете спровоцировать новые испытания и риски, которых вы не могли себе представить на этапе стартапа.

## Пересмотрите свою роль

Одна из самых больших угроз — это то, что ваша компания перерастет вас. Рост компании провоцирует вопрос: являетесь ли вы все так же тем человеком, который может руководить компанией? Спросите себя, что нужно компании, а не вам. Потому что очень вероятно, что наступит время, когда вам придется серьезно пересмотреть вашу роль (если она есть) в компании, которую вы создали из ничего.

По мере роста компании естественным образом эволюционирует и ваша роль в ней. В главе 6 мы рассматривали механизмы, помогающие найти оптимальную позицию в компании, такую, которая усиливает ваши природные преимущества, подбирая их под нужды компании. Но стоит ей выйти за рамки первоначального масштаба, вы, возможно, возьмете на себя совершенно другую роль. Компании часто требуют других лидеров, когда они растут и меняются.

«Чтобы построить долговечную компанию, предпринимателям нужно выполнять другие задачи и играть новые роли по сравнению с тем, что они делали на этапе открытия бизнеса. Их предрасположенность и их способность выполнять эти задания зависит от другого набора качеств. Готовность предпринимателя принять дерзкие цели для своей компании зависит от природы их амбиций и их расположенности к риску...

Предельная корреляция между качествами, включенными в начало и развитие бизнеса, помогает объяснить, почему так мало новых компаний становятся долговечными институтами. Успех на этапе стартапа зависит от индивидуального умения приспособливаться. Черты характера и навыки, такие как терпимость к неопределенности, восприимчивость, тактическая изобретательность и способность к личным продажам, помогают определить, какие новые компании образуют большой надежный бизнес и толерантны к необходимым жертвам и рискам. Затем конкуренция оставляет “в живых” избранные компании из разряда амбициозных, чьи владельцы способны (или могут развить такую способность) формулировать и внедрять крепкую, долгосрочную стратегию. Эволюция

долговечных компаний включает в себя усилия поистине выдающихся предпринимателей».

Амар Бхайд.  
Корни и эволюция новых компаний

В своей классической книге «Управление жизненным циклом корпорации» консультант Ицхак Адизес утверждает, что компании растут похожим образом. Они начинают с ранней фазы «ухаживание», в которой владелец влюбляется в идею, а затем проходят через фазы «младенчество» и «быстрый рост» — бешеное время стартапа, в котором компания налаживается и начинает работать. Наконец, платежеспособные компании достигают более вменяемого этапа корпоративной «юности», и все это прелюдия к тому, что Адизес называет «расцветом». «Расцвет» — это здоровый и зрелый этап баланса между творчеством и дисциплиной. Компании в «расцвете» — зрелые, эффективные и прибыльные бизнесы, способные к устойчивому росту и обновлению. К сожалению, немногие основатели остаются со своими компаниями на протяжении их полного жизненного цикла.

Теперь, хотя я не агитирую вас начинать планировать, где ваши компании могут находиться на этой временной оси, переломная точка — понять, как рост вашей компании может сильно превышать вашу способность вести дела эффективно. У Адизеса есть название для этой ситуации: «Ловушка для основателя». «На этапах жизненного цикла от стадии “ухаживания” до стадии “быстрого роста” основатели — это их компании, а компании — это их основатели. Они неразлучны. Когда молодым компаниям нужен банковский кредит, их основатели должны заложить личное имущество. Банки воспринимают основателя и компанию как одно целое», — говорит Адизес. Но это состояние может привести к конфликту: «Компании перерастают способность основателя внедрять личный стиль лидерства и личную философию. Им больше не удастся играть в театр одного актера. Так происходит, когда попытки основателя делегировать полномочия и ответственность заканчиваются децентрализацией и потерей контроля. Обычно это не работает».

Адизес утверждает, что хорошие способности основателя налаживать и запускать в работу компанию — это всегда явные слабые стороны в ведении более зрелого бизнеса. Так же дела обстоят и с решительностью, которая позволяет добиваться целей в первые дни, но может подорвать систематическую организацию других. Когда основатели компании сталкиваются с потребностью делегировать принятие решений и обязанности, они часто сопротивляются этому и не хотят отдавать контроль, а заканчивается все саморазрушающейся организацией — компанией, в которой менеджеры наделены мнимой ответственностью за исполнение работы и маленькой реальной властью, чтобы осуществлять контроль.

Задача основателя на этом этапе, как утверждает Адизес, — осознать свои границы и найти новую роль. Возможно, вы научитесь делегировать власть, развивать глобальные правила и политику и перейдете к другому эмоциональному подходу к вашей компании. Большинство основателей этого не могут. На этом этапе ваша задача — идти дальше или занять другую позицию в компании. Нет ничего плохого в том, чтобы шеф стал техническим сотрудником (если вы основали компанию на крутом продукте) или руководителем отдела продаж, но все же немногим основателям легко бороться со своим ощущением, что они идут на огромные уступки.

Перед теми же, кому это удастся, открыто много вариантов.

Первый — это просто продавать и двигаться дальше. Естественно, этот выбор никогда не дается легко, так же как и в момент расставания с компанией, которую вы основали, чувствуешь себя не очень хорошо. Когда Энн Хендли и ее партнер Энди Бурленд выполнили транзакцию по продаже ClickZ и наконец покинули компанию, Хендли была захвачена врасплох эмоциональным воздействием от этой перемены. «Я была удивлена эмоциональной составляющей продажи компании, — говорит она. — Это оказалось очень тяжело. Создание компании было таким важным опытом, и она стала такой большой частью меня. А когда новые владельцы сказали “пока”, я почувствовала себя так, как будто порвала со старым бойфрендом, тем, который не обязательно хорошо подходил тебе, но кого тебе тем не менее не хватает».

Наконец, есть, разумеется, печальный, но иногда необходимый вариант: закрыть компанию, которая просто не работает. Это никогда не дается легко, но ради создания по-настоящему *великой* компании вы можете извлечь урок из своей истории создания *хорошей* компании. Но не успешной. (Смотрите статью «Учиться на ошибках» на с. 239.)

## Совсем как начать сначала

Даже когда основатель привел компанию туда, куда хотел, и желает сохранить часть контроля над бизнесом, некоторые предприниматели просто не могут удержаться от того, чтобы не создать новую компанию. Специалисты придумали причудливое выражение, описывающее этих чудаков, которые основали больше одной компании: лунатики. Ой, я хотел сказать *серийные предприниматели*. Люди, которые любят фазу стартапов, испытывают трепет от создания чего-то из пустоты и продолжают работать достаточно долго, чтобы убедиться, что новая компания добьется успеха, и уже затем переходят к следующему испытанию.

### *Учиться на ошибках*

Каждый месяц журнал Inc. публикует некролог какой-то очередной компании. Эти финансовые аутопсии компаний, ставших банкротами, не наслаждаются чужими неудачами. Упомянутые в них владельцы не тупые, жадные или некомпетентные. Зачастую они умные бизнесмены, просто ставшие жертвами одной из тайных опасностей, которые могут внезапно потопить иную успешную компанию. Рынки меняются быстрее, чем компания может под них адаптироваться. Капитал иссякает. Ключевой клиент погибает. Технологии опрокидывают бизнес-модель индустрии. Эти некрологи показывают, что даже лучшие бизнесмены сталкиваются с изменениями и с неопределенностью, выходящими за рамки их контроля, и что даже у хорошо организованного бизнеса есть свой естественный срок годности. Поэтому единственный способ дать возможность вашей компании процветать и здравствовать — это культивировать в себе здравый смысл.



---

В 2000 году, после двенадцати лет работы над развитием Nantucket Nectars и превращением ее в известную всей стране компанию, Том Фёрст и Том Скотт прекратили ежедневную работу в своем соковом бизнесе, чтобы запустить новую компанию — Shelflink. Это была другого поля ягода. Nantucket Nectars находилась на самообеспечении годами; Shelflink подогревалась более чем 8 миллионами долларов венчурного финансирования. Nantucket Nectars предлагала яркие, вкусные потребительские товары, которые выигрывали от ярких молодых мужчин и разумного маркетинга. Shelflink — техническая услуга, помогающая другим компаниям управлять своими дистрибутивными потребностями.

Если точнее, суть Shelflink состоит в электронной услуге заказа для бесчисленного множества небольших ретейлеров, продающих свои продукты. Продавцы, которые снабжают Shelflink, оснащены подключенными к интернету компьютерами с работающим сайтом Shelflink. Они используют системы Shelflink, чтобы отслеживать заказы, контролировать товары и пополнять запасы у дистрибьюторов.

В компании Shelflink оба Тома не пытаются провести радикальные изменения в системе дистрибуции. Они просто хотят дать игрокам в системе новый набор инструментов, чтобы повысить эффективность работы. Это умное, просчитанное расширение — из рабочих знаний в новую компанию. Фёрст объясняет, что их вторжение в новую сферу деятельности, в этот новый бизнес, имело смысл как естественное расширение их предпринимательского духа. Их опыт в построении Nantucket Nectars предоставил идеальную платформу для Shelflink. Их новая компания выросла непосредственно из потребности, которую они увидели в индустрии, в которой работали, а именно: неэффективная система дистрибуции для многих маленьких магазинов, приобретающих их продукты. С Shelflink они увидели возможность исправить проблему, которую обнаружили благодаря глубокому знанию этой сферы. «Когда мы открыли компанию, мы следили за нашими счетами, используя корабельную радиостанцию, —

говорит Фёрст. — А теперь мы пытаемся воссоздать то время, когда мы были тесно связаны таким непосредственным образом».

У Тома Скотта нет никаких иллюзий в отношении другого типа предпринимательского «путешествия», который обещает вторая «поездка». «Это не может быть так же весело, — говорит он о второй компании. — Мы хорошо проводили время, спускаясь по реке вместе с Nantucket Nectars, но мы не знали, что было на последнем этапе». Скотт, который верит, что «невинность играет важную роль в предпринимательстве», не хочет воссоздавать задачи первой компании. Сделать это — значит словно переживать заново некоторые болезненные моменты своего детства. «Многое в построении компании значат личные качества, — говорит он. — Вы учитесь быть собой».

Хотя вы не в состоянии научиться быть самим собой дважды, вы можете начать все заново. Поэтому эти ребята продолжают заниматься тем, что Том Фёрст называет сумасшедшим нетерпением предпринимателя. «Стоит вам достигнуть чего-то, и вы всегда будете смотреть на следующий уровень», — говорит он. Запуск Shelflink был соглашением со стороны партнеров, что их следующей задачей, которая предстоит им в будущем, — продвинуть Nantucket Nectars. «Все дело в процессе, — говорит Скотт. — Мы ищем задачу для ума, которая поставит нас в такую ситуацию, где нам придется придумать что-то, придется сделать что-то из ничего. Я люблю, чтоб сердце колотилось, когда я иду ночью спать».

СЕО компании Stonyfield Farm Гэри Хиршберг также открыл новые пути реализации своей страсти — создавать новые компании и осуществлять мечту о социально ответственном бизнесе. Четыре года назад Хиршберг основал Институт социальных предприятий Social Venture Institute (SVI), некоммерческую группу, которая проводит ежегодную конференцию, чтобы помочь молодым предпринимателям в вопросах развития бизнеса с конкретными ценностями. Хиршберг называет SVI «учебным лагерем новобранцев» для молодых предпринимателей. «Мы помогаем людям принять факт, что большинство бизнес-проблем — это личные проблемы и что вы не

изобретаете ничего нового, когда у вас появляются эти проблемы», — говорит он.

Этот бизнес помог Хиршбергу наставлять и воспитывать социально ответственные компании и дал ему шанс узнать больше об испытаниях, с которыми сталкиваются другие компании, цели которых похожи на его цели. В этом смысле он выполняет две роли: и учит, и учится одновременно.

Хиршберг также продолжает отдавать свою неугасающую энергию абсолютно новым компаниям. Весной 2001 года Хиршберг и два сооснователя запустили O Naturals, полностью натуральную альтернативу таким сетям фастфуда, как McDonald's и Burger King. Скромная цель Хиршберга — создать сеть ресторанов быстрого обслуживания, которые подают натуральную и органическую еду, поддерживают разные сообщества, принимая у себя местные собрания, и содействуют практике переработки материалов и рационального использования природных ресурсов. Первый ресторан открылся в Фалмуте в мае 2001 года.

## Интересуйтесь глобальными вопросами

Конечно, вы можете так же учиться и расти и без того, чтобы превращать вашу компанию в General Electric. Вы можете просто достигать более серьезные цели и в то же время сохранять роль лидера. Эти цели, однако, могут просто усилить влияние, которое вы развили благодаря движущей силе вашей компании.

### *Заручитесь поддержкой других для вашего путешествия*

Какой наилучший способ продолжить ваш личностный рост в то время, когда вы выращиваете компанию, вы видите? Джим Коллинз создал удивительно полезное устройство, которое помогает ему в его поисках для непрерывной самореализации: личный совет директоров. Состоящий из семи человек, которых Коллинз глубоко уважает, этот совет дает консультации и оказывает поддержку в его самых важных жизненных решениях.

Коллинз обращается к своему совету, чтобы обсудить кризисы, этические дилеммы и просто серьезные решения, которые возникают на его пути.

Он рекомендует и другим людям сформировать совет из семи человек с опытом в разных сферах (в частности, заручиться поддержкой людей, работающих за пределами вашей сферы), чтобы обеспечить взгляд изнутри из областей, выходящих за рамки вашей компетенции. Эти люди могут поделиться с вами глубокой перспективой и мудростью в тот момент, когда вы потеряли собственную перспективу вследствие того, что полностью замотались с ведением бизнеса. Их консультация может помочь вам согласовать вашу текущую позицию с более глобальными стремлениями.

«Каким человеком вы хотите быть? Сам процесс компоновки личного совета и правильного его использования — это сознательный, тщательно спланированный шаг к ответу на этот вопрос и, что важнее, к жизни по соответствующему принципу», — говорит Коллинз.

Многие успешные предприниматели предпочитают заниматься внешними вопросами, связанными с миссией их компании. Так, Лора Пек Феннема нашла способы вывести свою страсть к растительным продуктам для ухода за телом на новый уровень. Essentiel Elements — это результат ее страсти. Она всегда интересовалась терапевтической силой натуральных лекарств, и сегодня, благодаря успеху ее компании, у Лоры есть мощная платформа для продвижения своих увлечений на новом уровне. Недавно ее компания начала поддерживать культивацию дистилляционных садов в Сономе. Это решение связано с основной идеологией компании, которая подразумевает, что ее продукты будут самыми чистыми на рынке. «С тех пор как наш главный принцип — чистота, мне стало легче расширить свою роль», — говорит она. Площадь территории дистилляционного сада в Сономе более 4000 квадратных метров. Здесь выращивают травы, такие как лаванда и

розмарин, из которых на ферме можно извлечь эссенцию для производства самых свежих и высококачественных масел.

«Такого рода проекты — это то, что я хотела бы делать десять лет назад, если бы бизнес не поглотил меня так сильно, — говорит она сегодня. — Вначале мы думали о том, как будем обеспечивать все необходимые расходы. Теперь вопрос заключается в том, как нам позиционировать компанию, чтобы она была лидером индустрии».

Несколько последних мыслей.

## Напишите собственный некролог и некролог вашего бизнеса

Попробуйте это немного сентиментальное, но полезное упражнение. Помните, что некрологи не фокусируются на причине смерти. Они обсуждают, чего достиг человек. Некрологи рассказывают о значимости жизни этого человека, о его деятельности и об актуальности того, что он сделал. Поэтому спросите себя: осознали ли вы и ваша компания, что вы хотите делать? И если нет, что вы должны изменить в себе, чтобы это произошло?

## Оставайтесь на связи с людьми, не работающими в вашей компании

Хотя сильная культура компании — это обычно хороший знак, существует опасность, что из-за нее у вас выработается иммунитет на жестокую правду. Поэтому, чтобы продолжить расти, вам необходимо искать советов от людей со стороны, тех, кого вы уважаете и в тяжелые времена, и в хорошие.

## Живите полной жизнью!

«Выращивание бизнеса выращивает вас как человека — он учит вас быть более успешным бизнесменом, — говорит Саж-Николь Джони, — но он не помогает вам с вашим личностным ростом». Управление людьми, возможно, научило вас, как важно избегать чересчур близких эмоциональных отношений на рабочем месте, устанавливать

определенные границы и свято их соблюдать. Такое обособление относится и к вашей жизни. Вам нужно отдохнуть от бизнеса, развить индивидуальность и собственное «я», которые вовсе не ограничиваются вашей компанией.

«Большинство людей в стартапах работают слишком много и слишком тяжело, — говорит Гас Раканторе, который и сегодня живо помнит первый день, когда он взял выходной в Toscanini's. — Был сентябрь, и мои друзья забрали меня и повезли на запад по массачусетской магистрали, чтобы посмотреть на листья и расслабиться. Я помню, как сидел на заднем сиденье, помню свое учащенное дыхание. Я думал: “Боже мой, что будет, если напарник не придет, или забудет изъять молочные продукты с понедельника, или они не перемешают мороженое...”» «Что если?» — продолжал он спрашивать себя. «Я сидел в машине, полной друзей, в мой первый полный выходной, далеко от только что высиженного магазина и знал, что у меня проблемы».

«В том, чтобы много работать, есть свои плюсы. Вы экономите деньги, потому что вы никуда их не тратите, поскольку вам просто некогда. Это, думает смекалистый сотрудник малого бизнеса, сокращает расходы на оплату труда. И вы разрабатываете суточные ритмы бизнеса. Но этот темп нельзя поддерживать бесконечно. Людям нужно свободное от работы время и даже время на то, чтобы отдохнуть друг от друга. Им необходимо перемотать и обдумать эмоциональные требования работы с кем-то еще. Им также необходимо нечто совершенно иное. Им нужно увидеть, что происходит во внешнем мире, и развивать взгляд на культуру и на то что она может быть направлена».

Гас Раканторе

Раканторе понадобились годы, чтобы привыкнуть к успеху своего магазина — научиться идентифицировать себя как владельца популярного магазина мороженого, в смысле своего «я», которое включало другие его грани. «Ведение бизнеса — это отчасти креативная и синтезированная деятельность, и если вы потратите все свое время в одних и тех же четырех стенах, убеждаясь, что больше никто и никогда не выбрасывает 100 граммов шоколада и 100 граммов сливок, вы выдохнетесь, — говорит Раканторе. — Тяжелая работа, даже сумасшедшая работа, — это нормально... до определенного момента. И этот момент наступает, когда вы сгораете дотла,

уменьшаете вашу эффективность как менеджера и теряете радость, которую надо по крайней мере периодически испытывать. Эта ничем не омраченная радость не должна ощущаться каждый момент и каждый день, но вы значительно ослабите бизнес, если будете себя калечить».

Сегодня Раканторе делает над собой сознательное усилие, чтобы поддерживать свои интересы за стенами магазина. Он берет уроки китайского языка, входит в состав совета директоров местной компании кинотеатров и участвует во многих общественных мероприятиях. Естественно, когда он предоставляет мороженое на городские мероприятия или помогает с планированием своей части города, это приносит прямую (или косвенную) выгоду для его магазина. Но Раканторе теперь ведет и «внешнюю» жизнь и ради собственной выгоды.

«Слишком много предпринимателей сфокусированы на бизнесе до такой степени, что у них не остается собственной жизни, что весьма печально, — говорит Мэрион Макговерн. — Я жена и мать, состоящая в организации YEO, и я даже не могу сказать вам, насколько чудной (или уникальной, если мы хотим быть политкорректными) я предстаю в глазах других. Вследствие этого мне задавали одни из наиболее личных и печальных вопросов об отношениях и семьях. Однажды, когда я спросила ровесника, когда он собирается жениться на своей девушке, с которой они встречались уже продолжительное время, он сказал: “Примерно через десять”. В дальнейшем обнаружилось, что под “десятью” подразумевались 10 миллионов долларов в продажах».

В течение всего времени построения компании и семьи Макговерн попыталась жить, следуя простому правилу: «Работа — это страсть, и она важна, чтобы чувствовать удовлетворение, но она должна давать возможности для нашей жизни, а не наоборот».

## Ресурсы

«Стартап» Джерри Каплана (издательство Houghton Mifflin, Нью-Йорк, 1994 год).

Эта книга — моя любимая история о ком-то, кто запускает бизнес. Написанная специалистом в области высоких технологий, который стал одержим идеей создания компании — и индустрии, — основанной на карманных компьютерах, история Каплана поучительна во многих отношениях. Она рассказывает не только о самых важных вещах, но и объясняет, как собираются и тратятся деньги в кругах высоких технологий, а также приводит личные и эмоциональные инсайты.

Так почему же эта книга не относится, скажем, к разделу «Ресурсы» в главе 1 «Найти свое призвание»? Потому что Каплан наносит на карту траекторию эмоционального «путешествия», которое он совершил, когда его перспективная компания заработала 75 миллионов долларов, сделала маленькие шажки в сторону жизнеспособности... и провалилась. Умудренный этим опытом, Каплан нарисовал крутую кривую обучения в процессе работы и разделил эту ось на множество уроков, которые он получил по пути. Великая история о том, как человек учится на своих ошибках (хотя некоторые скорее просто назовут его путь практикой ведения успешной компании).

**«Управление жизненным циклом корпорации»** Ицхака Адизеса (Издательство Prentice Hall Press, Парамус, Нью-Джерси, 1999 год)<sup>[26]</sup>.

Проблемы у целевой аудитории Адизеса — консультантов и лидеров организационных изменений, — может быть, не совпадают с первыми проблемами вашей компании, однако его фундаментальный подход даст вам предостережения на будущее.

Адизес указывает, что компании проходят естественный цикл роста, который часто идет с разным темпом из-за различий в способностях основателей компании к обучению. Будучи готовым к этому феномену, учась замечать ранние предупреждающие знаки и предвидя свои варианты, вы, безусловно, сможете смягчить боль, в случае если столкнетесь с такой ситуацией.

**«Корни и эволюция новых компаний»** Амара Бхайда (Издательство Oxford University Press, Нью-Йорк, 2000 год).



Очень академичная книга, которая тем не менее является одним из наиболее проницательных трудов о том, как компании формируются и растут. Бхайд показывает различные пути, которые может выбрать ваш конкретный бизнес, приводя примеры из своей богатой коллекции историй, собранных за время его работы профессором Гарвардской школы бизнеса и Колумбийского университета.

**«Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации»** Питера Сенге (Издательство Doubleday/Currency, Нью-Йорк, 1990 год)<sup>[27]</sup>.

Некоторые бизнес-мыслители шутят, что книга Сенге — это классический бестселлер, которого никто не читал. «Пятая дисциплина» заслужила репутацию трудного чтения, потому что она берет амбициозный уклон, определяя дисциплины для отдельных людей и групп, которые необходимо осваивать коллективно. Может, это и сложная книга, тем не менее я от всей души рекомендую вам ее прочитать. В основе ее Сенге учит вас управлять бизнесом, действуя креативно, а не реактивно. В условиях вашего бизнеса он помогает перейти от простого тушения пожаров до стремления к высоким целям и их реализации. Менеджеры (и предприниматели) могут учиться и развиваться через процесс выращивания компании, причем делать это радостно и креативно на благо, утверждает Сенге. Это сообщение я одобряю от всего сердца.

У этой книги есть еще один прекрасный подарок предпринимателям. В основе практики организационного учения лежит искусство системного мышления, или умение видеть, как различные агенты в конечном счете связаны друг с другом, подобно тому как связаны в общую картину причины и следствия. Такой целостный взгляд на систему естественным образом представлен предпринимателю, чья система зачастую меньшего размера и более оперативна. Хотя у менеджеров в крупных компаниях может быть еще более сложная система персонала и более сложные условия для интеграции, они тем не менее играют похожие роли с предпринимателем: видят глобальную картину в целом и помогают всем игрокам создавать больше, понимая, как они все подходят друг другу.

# Заключение

Если есть что-то, что превосходит по важности все остальное и что я хотел бы сказать в моей книге, то это вот что: *вы* можете открыть компанию. Прямо сейчас, в эту самую минуту, когда вы читаете эту книгу, у вас есть то, что требуется для старта вашего собственного бизнеса. Вам не нужен профессиональный опыт, пачки денег или технические штампы для производства полупроводников в гараже. Вам не нужны ни ученые степени — МВА или кандидата наук, ни домашний номер телефона венчурного инвестора. Вам не нужен опыт работы в большой компании.

Конечно, любой из этих пунктов может быть полезным, но они не являются важнейшими для того, чтобы открыть компанию.

Вот то, что вам необходимо: увлеченность, заинтересованность и желание заботиться. Вы должны серьезно заботиться о вашей компании. Если вы заботитесь, вы можете добиться успеха. Навыки: вы можете их наработать. Опыт: он придет. Контакты, капитал, специальные знания: всему этому вы можете научиться или приобрести. Если я и узнал что-нибудь из разговоров со множеством успешных предпринимателей за эти годы, то это то, что те, кто добивается успеха, делают это исключительно благодаря своему желанию. Они упорствуют, они настаивают, они терпят.

Так что вы тоже можете.

Итак, вот мой заключительный совет: начните. Только так можно научиться. Есть разница между чтением путеводителей и книг на иностранных языках о зарубежных странах и реальным путешествием. Одна из моих любимых сцен в фильме «Вечер трудного дня», когда озорной дед Пола бранит Ринго за то, что тот проводит слишком много времени «шнобелем в книге». Когда Ринго отвечает: «Книги — это хорошо», дед Пола щелкает в ответ: «Парады — лучше».

Полагаю, что каждый может сказать что-то подобное об открытии бизнеса. Книги — это, безусловно, хорошо. Но сейчас пришло время

начать парад.

# От автора

В работе над этим проектом мне помогало так много людей, что невозможно назвать их всех по именам. Книга была задумана благодаря дружеской просьбе Эрика Тайсона. В Мэри Бечлер я, безусловно, нашел бизнес-человека, чей опыт убедил меня в верности идеи. Ее любовь к работе никогда не подавляла ее «я» в бизнесе.

Всех моих друзей из журнала Inc. я благодарю от всего сердца. Inc. всегда был и остается для меня особенным изданием, которое заботится о душе малого бизнеса, и я высоко ценю годы моей работы там. Особая благодарность Джону Кейсу, Марте Мангельсдорф, Дэвиду Уитфорду, Джерри Юсиму, Джошу Махту, Джошу Найатту, Келли Финнерти, Дейву Фридману, Крису Каджиано, Алессандре Бьянки, Эду Уэллесу, Карен Карни, Нэнси Лайонс и Джорджу Гендрону.

Спасибо всем тем, кто помогал мне учиться писать. От Дэвида Виганда, Дэвида Розенбаума, Арта Кляйнера, Тома Тила, Билла Тейлора до Вэлери Монро — вы педантичные редакторы, и это здорово.

Много людей помогли мне просто тем, что дали мне место для того, чтобы писать. Спасибо Тому Фернандесу за буквальное создание пространства, где я могу работать, — за мой офис. Селу Клерikuцию спасибо за спасательный трос из внешнего мира. Лерри Коэ, спасибо тебе за помощь в изучении финансовой грамоты.

Так много важных читателей на моем пути предлагали помощь и поддерживали меня: Кэмпбелл Элсворт, Сара Лоусон, Кэти Олофсон, Эван Гросманн, Джон Маки, Санж Харбанда и Тодд Баретт.

Вот те, кто учил меня на моем пути бизнесу: Уин Фарелл, Вилл Исаакс, Джек Коверт, Эйвин Домнитц, Питер Сендж, Джени Дак и Амар Биде.

У меня была команда самых лучших бизнес-инструкторов, о которой только можно мечтать. Я благодарю всех людей из бизнеса, которые сошли со своего пути, чтобы потратить свое драгоценное время на меня. Я благодарю вас за все ваше терпение и время, Гас Ранкаторе, Скотт Шоу, Эми Миллер, Роксана Коуди, Мэрион Макговерн, Кевин Кешман, Лора Пек Феннема, Мартин Бабинец, Кэтрин Фишер, Грегг Леттерман, Энн Хендли, Том Фёрст, Том Скотт и Гэри Хиршберг.

Также благодарю ассистентов, партнеров и всех остальных из тех, кто сделал нашу работу возможной: М. Джей Видерман, Кристин Смит, Лори Перстадт и многие другие.

За несколько лет мне посчастливилось работать со многими крутыми редакторами, и я должен поблагодарить этих людей за помощь мне на пути учения: Пэт Салливан, Сьюзан Рева, Кэтрин Лейдлоу, Мики Баттс, Люк Митчелл, Митчелл Хартман, Марта Литтл и Стефани Захарек. Лорин Роулэнд, твоя помощь как друга и чрезвычайно проникательного читателя мне всегда очень дорога. Жанна Глассер, спасибо за все, чему ты меня научила в деловой литературе.

Особая благодарность Джиму Коллинзу за все его советы. Пит Дьюда, позволь мне просто сказать это: каждому нужен лучший друг в жизни. Кэти Фрейтас, спасибо тебе, что освободила меня, чтобы я мог писать, и за то, что помогала сосредоточиться на важных вещах, когда я работал, и за всю твою поддержку.

Карен Бадд, спасибо тебе за твое неоценимое исследование. Большое спасибо моей подруге Эллен Ламб, которая в конце этого проекта прыгнула с парашютом, чтобы провести исследование и получить отзывы, оказавшиеся очень важными для окончания работы над этой книгой.

Дэниелу Гринбергу, моему верному и вдохновляющему агенту, спасибо за то, что счел книгу перспективной и заставил меня сделать ее правильно. Мэри Гленн, мой терпеливый блестящий редактор, спасибо, что рискнула работать со мной.

Наконец, спасибо моей семье. Лиз, мама, папа и Рут, спасибо вам за любовь и поддержку, которые меня всегда питали. Джинджер, спасибо за чудесную компанию во время долгих часов работы. Моим девочкам, Люси и Хейли, спасибо за величайшую радость, которую вы приносите в мою жизнь. И, Хетчен, спасибо тебе. Спасибо за поддержку и веру в меня; спасибо, что делишь со мной это путешествие. Нет никого другого, кого бы я предпочел взять с собой.

- [1] Big-wall — это класс альпинистских восхождений, целью которых является покорение вершины по маршруту, проходящему по вертикальной стене, скальной, ледовой или комбинированной, большой протяженности (с перепадом высот в 1000 метров и более). *Прим. пер.*
- [2] Fortune 500 является подписанием Fortune 1000 (списка самых крупных компаний США по версии американского журнала Fortune) и включает первые 500 крупнейших компаний. Самый первый список Fortune 500 был опубликован в 1955 году и состоял из компаний, которые получили доход от производства, добычи угля или электроэнергии. *Прим. пер.*
- [3] Оригинальное название книги — The Startup Garden: How Growing a Business Grows You. *Прим. ред.*
- [4] Бизнес-ангелы — состоятельные люди, инвестирующие собственные средства в частные компании, обладающие значительным потенциалом роста, на начальных стадиях их развития (как правило, без предоставления залога). Их цель — инвестируя всю полученную компанией прибыль, максимально увеличить стоимость компании и, по истечении оговоренного срока, продать свою долю в ней, многократно увеличив первоначальные вложения. *Прим. пер.*
- [5] Small Business Administration (SBA). *Прим. пер.*
- [6] «Влюбленный Шекспир» (англ. Shakespeare in Love) — кинофильм режиссера Джона Мэддена, вышедший на экраны в 1998 году. Фильм был номинирован на тринадцать премий «Оскар» и получил семь из них (в том числе как лучший фильм года). *Прим. ред.*
- [7] Издана на русском языке: Коллинз Дж., Порасс Дж. [Построенные навечно](#). Успех компаний, обладающих видением. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

- [8] Издана на русском языке: *Лейдер Р., Шапиро Д.* Перепакуйте свой багаж. Упростите свою жизнь раз и навсегда. — М. : Олимп-Бизнес, 2007. *Прим. ред.*
- [9] Издана на русском языке: *Harvard Business Review.* Предпринимательство. — М. : Юнайтед Пресс, 2007. *Прим. ред.*
- [10] Наличными, наличностью (англ. *cash*) здесь и далее в книге автор называет любые деньги, имеющиеся в наличии (на руках): те, которыми в любой момент можно распоряжаться, причем это могут быть не только купюры и монеты (то есть наличные в общепринятом понимании), но и выписанный чек, и деньги на счете или карте. *Прим. ред.*
- [11] *Grateful Dead* — дословно «Благодарные мертвецы», американская рок-группа, основанная в 1965 году в Сан-Франциско. *Прим. пер.*
- [12] Издана на русском языке: *Друкер П.* Бизнес и инновации. — М. : Вильямс, 2007. *Прим. ред.*
- [13] Издана на русском языке: *Тиффани П., Петерсон С.* Бизнес-планы для «чайников». — Киев : Диалектика, 2008. *Прим. ред.*
- [14] Издана на русском языке: *Филлипс М.* Семь магических законов денег. — М. : Эксмо, 2005. *Прим. ред.*
- [15] Издана на русском языке: *Стэк Дж.* Большая игра в бизнес: единственно разумный способ руководить компанией. — М. : Деловая лига, 1994. *Прим. ред.*
- [16] В эпиграфе — цитата из песни к кинофильму «Магазинчик ужасов». *Прим. пер.*
- [17] Издана на русском языке: *Левинсон Дж.* [Партизанский маркетинг.](#) Простые способы получения больших прибылей при малых затратах. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. ред.*
- [18] Издана на русском языке: *Кови С.* Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития



- личности. — М. : Альпина Паблишер, 2013. *Прим. ред.*
- [19] Издана на русском языке: Друкер П. [Эффективный руководитель.](#) — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*
- [20] Джандуйя (итал. gianduia или gianduja) — шоколад, содержащий около 30% пасты из лесных орехов. *Прим. пер.*
- [21] Издана на русском языке: Нельсон Б. 1001 способ поощрить сотрудника. — М. : Вильямс, 2007. *Прим. ред.*
- [22] Young Entrepreneurs' Organization (YEO) — организация молодых предпринимателей в США. *Прим. ред.*
- [23] Лоферы (от англ. loafer — бездельник) — модель туфель без шнурков, на низком широком каблуке. Отличительная черта одной из моделей классических лоферов — кожаные кисточки как чисто декоративный элемент. *Прим. ред.*
- [24] Entrepreneur-in-residence (устоявшегося русского эквивалента термина пока нет) — это позиция или должность в компаниях из сферы венчурного капитала, юридических фирмах, бизнес-школах; обычно ее занимает опытный предприниматель, которого назначает компания с венчурным капиталом, университет или другая организация. Он выполняет три основные функции: запуск новой компании, помощь в оценке потенциальных инвестиций, функциональная экспертиза для помощи с текущим инвестированием. *Прим. пер.*
- [25] Издана на русском языке: Гербер М. Малый бизнес. От иллюзий к успеху. Возвращение к мифу предпринимательства. — М. : Олимп-Бизнес, 2012. *Прим. ред.*
- [26] Издана на русском языке: Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. — СПб. : Питер, 2008. *Прим. ред.*
- [27] Издана на русском языке: Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. — М. : Олимп-Бизнес, 2009. *Прим. ред.*

# Над книгой работали

Ответственный редактор *Мария Красовская*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Редактор *Ирина Зубкова*

Верстка *Вячеслав Лукьяненко*

Корректоры *Наталья Витько, Юлия Молокова*

Дизайн переплета *Евгений Тонконогий (bangbangstudio.ru), Сергей*

*Хозин*

**ООО «Манн, Иванов и Фербер»**

[mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

Электронная версия книги

подготовлена компанией Webkniga, 2013

[webkniga.ru](http://webkniga.ru)

## Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Наши электронные книги: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/ebooks/>

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редакции и корректуре, то просим написать на [be\\_better@m-i-f.ru](mailto:be_better@m-i-f.ru), так мы быстрее сможем исправить недочеты.

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Наш Twitter: <https://twitter.com/mifbooks>

Дерево знаний:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/promo/derevo-znaniy/>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

**Для корпоративных клиентов:**

Полезные книги в подарок:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/promo/presents-b2b/>

Книги ищут поддержку:

<http://www.b2b.mann-ivanov-ferber.ru/sponsorship/promo/>

Корпоративная библиотека:

<http://www.b2b.mann-ivanov-ferber.ru/corp-library/>

# Оглавление

[Информация от издательства](#)

[Предисловие](#)

[Введение](#)

[Как растет ваш сад?](#)

[Глава 1. Найти свое призвание](#)

[Учитесь узнавать, формулировать и извлекать выгоду из своих достоинств и увлечений](#)

[Что такое бизнес?](#)

[Чего вы хотите от своего бизнеса?](#)

[Какой у вас бизнес?](#)

[От идеи... к компании](#)

[Ресурсы](#)

[Глава 2. Планировать обучаясь, обучаться работая](#)

[Учитесь думать прагматично о клиентах, рынках и ресурсах](#)

[Что вы продаете?](#)

[Что вы продаете на самом деле?](#)

[Кто ваши клиенты?](#)

[Какую возможность используете вы?](#)

[Кто ваши конкуренты?](#)

[Как вы будете производить ваши продукты?](#)

[Какие у вас ресурсы?](#)

[Развиваться](#)

[Как вы зарабатываете деньги?](#)

[Узнайте больше, чем вам нужно знать](#)

[Ресурсы](#)

[Глава 3. Цифры, которые имеют значение](#)

[Изучаем финансовую грамоту.](#)

[Признавать правила](#)

[Сбор денег](#)

[Куда вы идете?](#)

Собственные средства или нет?

Разработайте собственные важные показатели

Будьте честными с деньгами

Ресурсы

#### **Глава 4. Самообеспечение**

Учитесь выгодно использовать свои деньги, ресурсы, инструменты, контакты и увлечения

Несколько заключительных мыслей

Ресурсы

#### **Глава 5. Игра по правилам**

Учитесь четко управлять отношениями, устанавливать рамки, взаимные ожидания и доводить дела до конца

Формальные рамки не всегда достаточно четкие

Ресурсы

#### **Глава 6. Просто управлять**

Учитесь «владеть» вашим бизнесом и собой

Ресурсы

#### **Глава 7. Вечное обучение**

Учитесь быть вечным студентом

Пересмотрите вашу миссию

Ищите правильную единицу измерения роста

Пересмотрите свою роль

Совсем как начать сначала

Интересуйтесь глобальными вопросами

Напишите собственный некролог и некролог вашего бизнеса

Оставайтесь на связи с людьми, не работающими в вашей компании

Живите полной жизнью!

Ресурсы

#### **Заключение**

#### **От автора**

#### **Над книгой работали**

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»