

## **ЗМІСТ**

<i>Подяки</i> .....	9
<i>Передмова</i> .....	11
<i>Вступ</i> .....	15

### **ЧАСТИНА ПЕРША**

#### **МІФ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА АМЕРИКАНСЬКИЙ МАЛИЙ БІЗНЕС**

1. МІФ ПІДПРИЄМНИЦТВА .....	21
2. ПІДПРИЄМЕЦЬ, МЕНЕДЖЕР І СПЕЦІАЛІСТ .....	29
3. СТАНОВЛЕННЯ: СТАДІЯ СПЕЦІАЛІСТА .....	41
4. ЮНІСТЬ: ДІСТАТИ ДОПОМОГУ .....	49
5. ЗА МЕЖАМИ ЗОНИ КОМФОРТУ .....	56
6. ЗРІЛІСТЬ І ПЕРСПЕКТИВА ПІДПРИЄМЦЯ .....	69

### **ЧАСТИНА ДРУГА**

#### **РЕВОЛЮЦІЯ ПІД КЛЮЧ: НОВИЙ ПОГЛЯД НА БІЗНЕС**

7. РЕВОЛЮЦІЯ ПІД КЛЮЧ .....	79
8. ПРОТОТИП ФРАНЧАЙЗИНГУ .....	89
9. РОБОТА НАД СВОЇМ БІЗНЕСОМ, А НЕ В НЬОМУ .....	94

## ПЕРЕДМОВА

**М**инуло двадцять п'ять років від першого видання книжки «Міф підприємництва». Двадцять п'ять повних років. За цей час відбулося багато подій — у моїй сім'ї, роботі й житті. Багато чудових подій, багато хороших подій та багато болісних подій. І якщо Дон Хуан із книжки «Казки про силу» мав рацію, кажучи: «Головна відмінність між воїном і звичайною людиною полягає в тому, що воїн усе сприймає як виклик, а звичайна людина — як благословення чи прокляття», тоді я так само винний, як і будь-яка інша звичайна людина, але мені пощастило, бо Господь вирішив наділити мене силою.

За ці двадцять п'ять років я зазнав фінансових негараздів та проблем із бізнесом, а також здобув надзвичайні перемоги; створив нові компанії, щоб продовжити втілення своєї мрії, бачення, мети і своєї місії; пережив розлучення і після нього майже втратив контроль над компанією E-Myth, навіть не помітивши, як щось пішло не так. Але водночас я зрозумів, якою силою володію, чому вона така важлива і чому, врешті, усе залежить від моєї рішучості по-справжньому жити своїм життям, ніколи не зраджувати свого бачення та насолоджуватися життям сповна. Завдяки підтримці моєї нової надзвичайної духовної дружини я зміг реалізувати свою справжню мрію. Вона романтична, вірна і віддана реалізації та створенню підприємницької спадщини для продовження моєї справи. Ми заснували досить великий університет, де плануємо поділитися з безліччю студентів своїми дивними та зрозумілими знаннями про стосунки, лідерство, любов, прагнення і, так, навіть

про поступки через нову навчальну програму, яку ми створили завдяки своїм відкритим серцям та розуму. На нашу думку, така робота розбудить дух підприємництва у світі. Ми поспілкувалися з тисячами підприємців і власників малого бізнесу, менеджерами і технічними фахівцями з усього світу, у 145 країнах, де поширена наша діяльність, та 29 мовами, якими її обговорюють, а також у 118 університетах, де її вивчають (і це лише ті, про які нам відомо, але щодня ми знаходимо нові).

Коротко кажучи, наша діяльність завела нас усюди та дала змогу поспілкуватися з майже всіма, або ж, якщо точніше, з усіма, хто пов'язаний із бізнесом, підприємницькою діяльністю, економічним розвитком і розвитком компанії будь-якого розміру, форми та обсягу. І завдяки всьому цьому я вдячно діставав неймовірну підтримку й турботу тих людей, у житті яких я відіграв певну роль та з якими у мене перетнулися шляхи.

Загалом ці роки збивали з пантелику, кидали виклик, розчаровували, виснажували, розслаблювали, набридали, просвіщали та винагороджували. І після цього все було сказано та зроблено, а зробили ми чимало, особливо як на чоловіка мого віку, що звик викладатися на повну, попри деякі проблеми із фізичним станом.

Ця книжка є результатом роботи протягом минулих двадцяти п'яти років, а також і двадцяти п'яти років до них. За вісім років до видання книжки «Міф підприємництва» я заснував компанію Michael Thomas Corporation, яка поступово перетворилася на Gerber Business Development Corporation.

Ця ж компанія після виходу першої книжки «Міф підприємництва» стала E-Myth Academy, а потім — E-Myth Worldwide. І нарешті, у 2005 році ми заснували Dreaming Room, після якої з'явилася Michael E. Gerber Partners та була видана серія книжок «Міф підприємництва» про компанії на вертикальному ринку і відкрито видавництво Prodigy Business Books та компанія з розвитку підприємств Origination. А нині ми розвиваємо цю діяльність, розширюючи міф підприємництва та нові ініціативи з розвитку підприємств у країни всього світу.

## ВСТУП

Мені здається, що в кожному бізнесі є людина, яка повільно божеволіє.

*Джозеф Геллер. Щось сталося*

**Я**кщо ви власник малого бізнесу або ж хотіли б його розпочати, ця книжка для вас. Вона охоплює тисячі годин нашої діяльності у багатьох компаніях за минулі тридцять сім років.

У ній описано переконання, створене та підкріплене завдяки досвіду, який ми здобули, співпрацюючи з тисячами власників малого бізнесу.

Існує думка, що малий бізнес у США не працює; а от його власники гарують.

А ще ми з'ясували, що власники малого бізнесу в цій країні працюють значно більше, ніж мали б, за той прибуток, який отримують.

І справді, проблема полягає не в тому, що власники малого бізнесу в цій країні не працюють; проблема в тому, що вони неправильно виконують свою роботу.

Зрештою, часто в такому бізнесі панує хаос — некерований, непередбачуваний та нерентабельний.

Просто погляньте на цифри.

У США малий бізнес з'являється та зникає приголомшливими темпами. Щороку понад мільйон людей у цій країні розпочинає якийсь вид бізнесу. За статистикою, до кінця першого року діяльності щонайменше 40 відсотків усіх цих підприємств закриваються\*.

---

\* Міністерство торгівлі США. — Прим. пер.

Через п'ять років понад 80 відсотків цих представників малого бізнесу — 800 тисяч компаній — визнають себе банкрутами.

І це ще не всі погані новини: якщо ви власник малого бізнесу, якому вдалося протриматися на плаву протягом п'яти чи більше років, не видихайте полегшено. Адже понад 80 відсотків підприємств малого бізнесу, які пережили перші п'ять років, збанкрутують у подальші п'ять.

Чому так?

Чому так багато людей починає бізнес лише для того, щоб зазнати поразки?

Що вони оминають увагою?

Чому, попри величезну кількість доступної нині інформації про те, як досягти успіху в малому бізнесі, лише кілька підприємців стають справді успішними?

У моїй книжці ви знайдете відповіді на ці запитання.

Мова піде про чотири ґрунтовні ідеї, які, якщо їх зрозуміти і сприймати серйозно, допоможуть вам створити надзвичайно цікавий та рентабельний малий бізнес.

Ігноруйте їх — і ви, найімовірніше, опинитесь серед сотень тисяч людей, які щороку витрачають сили й капітал — та життя — щоб заснувати малий бізнес і зазнати поразки, або серед багатьох інших, які з року в рік просто намагаються вижити.

**ІДЕЯ 1.** У цій країні існує міф — я називаю його «міф підприємництва» — згідно з яким підприємці починають малий бізнес та вкладають у нього капітал, щоб отримати прибуток. Але насправді це не так. Реальні причини, які спонукають людей починати бізнес, мало пов'язані з підприємництвом. Фактично, саме ця віра у міф підприємництва спричинює нинішній жахливий рейтинг банкрутства підприємств малого бізнесу. Розуміння міфу підприємництва та застосування цього розуміння під час створення й розвитку малого бізнесу може стати секретом успіху бізнесу.

**ІДЕЯ 2.** Нині в американському малому бізнесі відбувається революція. Я називаю її «революція під ключ». Вона змінює не лише підхід до ведення бізнесу в цій країні та в усьому світі, а й людей, які починають бізнес, способи ведення бізнесу та ймовірність його виживання.

# 1 МІФ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Вони задурманюють себе роботою, щоб не бачити, як живуть.

Олдос Гакслі

**М**іф підприємництва — це міф підприємця, або підприємницький міф. Він дуже поширений у цій країні й асоціюється з героїчними вчинками.

Уявіть собі звичайного підприємця — і перед вами постануть образи з мандрів Геркулеса: чоловік або жінка самотужки намагається протистояти вітру, хоробро долає непереборні перешкоди, підіймається стрімкими схилами підступних гір, щоб утілити в життя мрію — створити свій бізнес.

Це легенда, що розповідає про шляхетність, надлюдські зусилля та надзвичайне прагнення до неправдоподібних ідеалів.

Хоча такі люди існують, я на своєму досвіді переконався, що їх дуже мало.

З тисяч бізнесменів, із якими я познайомився та працював протягом минулих двох десятиліть, лише декілька були справжніми підприємцями під час нашої першої зустрічі.

Більшість не мала бачення щодо власної справи.

Прагнення до руху нагору перетворилося на страх висоти.

Гір уже не підкорювали — намагалися просто знайти якийсь виступ та зачепитися за нього.

Виснаження стало звичною справою, а веселощі — рідкістю.

Але всі вони починали як підприємці. Усі вони заснували власну справу. Мала бути мрія, яка спонукала їх ризикнути.

І якщо так, то куди поділася мрія? Чому вона зникла?

Куди подівся підприємець, який створив бізнес?

Відповідь проста — *підприємець існував лише певний час.*

Дуже короткий проміжок часу.

А потім він зник. У більшості випадків — назавжди.

Якщо ж підприємець «виживав», то це підтверджувало міф, який виник з нерозуміння, хто починає бізнес і чому.

Таке нерозуміння дуже дорого коштує нам у цій країні — більше, ніж ми можемо уявити. Ми втрачаємо ресурси, можливості й марнуємо життя.

Я називаю цей міф, це нерозуміння — міфом підприємництва або міфом підприємця.

У цій країні він з'явився завдяки романтичному переконанню, що малий бізнес починають підприємці, хоча насправді це не так.

То хто ж починає малий бізнес в Америці?

І чому?

## Напад підприємництва

Щоб осягнути міф підприємництва та нерозуміння в його основі, розгляньмо детальніше людину, яка починає бізнес. Не після того, як вона поринає в бізнес, а до того.

До речі, де були ви до того, як почали бізнес? І якщо ви задумаетесь над власним бізнесом, то де ви?

Якщо ви схожі на більшість знайомих мені людей, ви працювали на когось іншого.

Що ви робили?

Можливо, виконували технічну роботу, як майже всі, хто хоче свій бізнес.

Ви були теслею, механіком або ж машиністом.

Ви були бухгалтером, грумером, креслярем, жіночим або чоловічим перукарем, програмістом, лікарем або розробником технічної документації, художником-графіком або ревізором, дизайнером інтер'єрів, сантехніком або продавцем.

Ким би ви не були, ви виконували технічну роботу.



## 2 ПІДПРИЄМЕЦЬ, МЕНЕДЖЕР І СПЕЦІАЛІСТ

Протягом життя людина набуває багато особистісних якостей, багато особистостей, багато «я» [і кожне з них, з'являючись, говорить «я», «мені», незалежно від інших].

*Джин Вейсс. Назустріч пробудженню*

**Т**ак, ви правильно зрозуміли, спеціаліст — це не єдина проблема.

Проблема в тому, що у кожній людині, яка починає власний бізнес, є три особистості, а саме: підприємець, менеджер та спеціаліст.

Проблему ускладнює те, що кожна із цих особистостей прагне бути керівником, але жодна — не хоче працювати на керівника.

Тому вони разом починають бізнес, щоб позбутися керівника. І саме на цьому етапі виникає конфлікт.

Щоб продемонструвати вам, як проблема проявляється у кожному з нас, розгляньмо, як наші різні внутрішні особистості взаємодіють. Подивімося на двох особистостей, яких ми знаємо: Товстуна і Стрункого.

Ви колись дотримувалися дієти?

Ви сидите перед телевізором у суботу по обіді та дивитесь спортивні змагання, захоплюючись витривалістю і спритністю атлетів.

Ви їсте канапку, вже другу, відтоді як сіли дві години тому.

Спостерігаючи за рухом на екрані, ви почуваетесь млявим, і раптом ваш внутрішній голос прокидається й говорить:

— Що ти коїш? Подивись на себе. Ти товстий! Ти не в формі! Зроби щось!



Таке буває з кожним. Наш внутрішній голос прокидається із зо-всім іншим баченням нашої зовнішності й діяльності. Тож назвімо його Струнким.

Хто ж такий Стрункий? Це той, хто застосовує такі слова, як *дисципліна, тренування, організованість*. Стрункий — нетерпимий, упевнений у своїй правоті, прискіпливий, маніакальний тиран.

Стрункий ненавидить товстих людей. Він не всидить на місці. Він постійно в русі. Він живе, щоб рухатися.

Стрункий лише став біля керма. Будьте насторожі — дуже скоро все зміниться.

Ви навіть не помітите, як викинете з холодильника всі продукти, які спричиняють ожиріння; як купите нову пару кросівок для бігу, гантелі та спортивний костюм. Ваше життя зміниться. У вас з'являться нові цілі. Ви плануватимете свій новий спортивний режим: підйом о п'ятій, пробіжка п'ять кілометрів, холодний душ о шостій, сніданок житнім тостом, чорна кава і половинка грейпфрута; потім дорога на роботу велосипедом, повернення додому о сьомій вечора, пробіжка ще три кілометри, до ліжка о десятій — ось це правильний спосіб життя!

Але ви й справді починаєте рухатися до своєї мети. До вечора понеділка вам вдалося схуднути на один кілограм. Ви засинаєте, мріючи про перемогу в Бостонському марафоні. Чому б ні? З тим, як ви працюєте, це лише питання часу.

У вівторок увечері ви стаєте на ваги. Мінус ще півкілограма. Ви неймовірні! Блискучий результат. Ви втрачаєте вагу надзвичайно швидкими темпами.

У середу ви серйозно взялися до справи. Вранці тренуєтесь на годину довше, а ввечері — на півгодини.

Ви не можете дочекатися миті, коли станете на ваги. Ви скидаєте із себе одяг, тремтячи від холоду у ванній в очікуванні цифри на вагах. Ви обережно стаєте на них і дивитесь донизу. Що ж ви бачите? *Нічого*. Ви не втратили жодного грама. Ви важите так само, як у вівторок.

У вашій душі зароджується зневіра. Ви відчуваєтеся ображеним.

### 3 СТАНОВЛЕННЯ: СТАДІЯ СПЕЦІАЛІСТА

...у мого дядька Соула була ферма скунсів, але скунси застудилися і померли, тому дядько Соул почав злегка імітувати скунсів...

*I. I. Каммінгз. Вибрані твори*

**О**чевидно, що бізнес, як і люди, має зростати; а зі зростанням настають зміни.

На жаль, більшість людей не дотримується цього принципу, керуючи бізнесом. Натомість у процесі управління в більшості компаній зважають на бажання *власника*, а не на потреби *бізнесу*.

Спеціаліст, який керує компанією, хоче не зростання та змін, а протилежного. Він хоче мати місце роботи, свободу дій у будь-який час без обмежень з боку керівника.

На жаль, така позиція спеціаліста — кінець для бізнесу ще до його початку.

Щоб зрозуміти, чому так відбувається, розгляньмо три етапи розвитку бізнесу: дитинство, юність і зрілість.

Розуміння всіх етапів та думок власника бізнесу на кожному з них дуже важливе для усвідомлення того, чому малий бізнес не процвітає. Окрім того, ви дізнаєтесь, що зробити для розвитку своєї справи.

Керівник помер, і ви, спеціаліст, остаточно вільні. Нарешті ви можете робити все, що забажаєте, у власному бізнесі. Сподівання підносять вас на вершину. Вам здається, що відкрилася безліч можливостей. Таке відчуття, що ви закінчили школу і розпочалися літні канікули. Нова свобода, якої ви раніше не відчували, п'янить.

На початку у вас не виникає запитань. Як спеціаліст ви звикли виконувати свої обов'язки. Саме тому в період дитинства ви працюєте охоче, налаштовуючись оптимістично. У вас є завдання, і їх потрібно виконувати. Врешті-решт, ваше друге ім'я Робота. «Окрім того, — ви думаєте, — ця робота для мене».

Отже, ви працюєте. Десять, дванадцять, чотирнадцять годин на день. Сім днів на тиждень. Навіть удома ви на роботі. Усі ваші думки та почуття навколо нового бізнесу. Ви не можете не думати про нього. Він вас поглинув. Ви інвестуєте всі ресурси, щоб тримати його на плаву.

Але тепер ви виконуєте не лише ту роботу, яку знаєте, а й про яку раніше не мали жодного уявлення. Ви не просто виготовляєте свої товари, а й купуєте, продаєте і доправляєте. Під час дитинства ви перетворюєтесь на вправного жонглера, який утримує всі м'ячі в повітрі.

Визначити бізнес на етапі дитинства дуже просто: *власник та бізнес — одне ціле.*

Якщо забрати власника з бізнесу на стадії дитинства, то ніякого бізнесу не залишиться. Він зникне!

На етапі дитинства ви — *уособлення бізнесу.*

Він навіть має ваше ім'я, — «У Джо», «Друкарня Томмі», «Делікатеси Мері», — щоб клієнт не забув, що тут ви головний.

Згодом, якщо вам пощастить, піт, клопоти і робота почнуть давати плоди. Ви хороший. Ви важко працюєте. Клієнти не забувають вас. Вони повертаються, рекомендують вас друзям, а їхні друзі — своїм друзям. І всі вони говорять про Джо, Томмі та Мері. Вони говорять про вас.

Ви не можете повірити, коли клієнти кажуть, що ніколи не бачили нікого схожого на Джо, Томмі та Мері. Джо, Томмі та Мері — як старі добрі друзі. Вони дуже багато працюють і добре виконують свою роботу. Джо — найкращий перукар. У закладі Томмі стоїть найкращий принтер. Мері готує найсмачніші сандвічі з телячою солониною. Клієнти божеволіють від вас. Вони приходять табунами.

## 4 ЮНІСТЬ: ДІСТАТИ ДОПОМОГУ

Як уряди, ми, спотикаючись, просуваємося від кризи до термінових програм, вриваючись у майбутнє без плану, без надії та без бачення.

*Елвін Тоффлер. Третя хвиля*

**Е**тап юності в розвитку вашого бізнесу починається, коли ви вирішуєте звернутися по допомогу.

Ніхто не знає, коли він настане. Але ви завжди звертаєтесь по допомогу після кризи на етапі дитинства.

Кожен бізнес, який розвивається, має перейти до етапу юності. Кожен власник малого бізнесу, який виживає, шукає допомоги.

По яку допомогу ви, завантажений роботою спеціаліст, звертаєтесь?

Відповідь дуже проста й очевидна: по *технічну допомогу*.

Ви шукатимете допомоги досвідченого спеціаліста.

Того, хто має досвід у вашій сфері бізнесу. Того, хто знає, як виконувати технічну роботу, яка не виконується, — зазвичай це робота, яка не подобається вам.

Орієнтований на продажі власник починає шукати людину, яка націлена на виробництво.

Орієнтований на виробництво власник шукає продавця.

І всі шукають бухгалтерів! Адже більшість власників малого бізнесу ненавидять і тому ігнорують бухгалтерію.

І тут ви наймаєте першого працівника — Гаррі, шістдесятивосьмирічного бухгалтера, який почав працювати ще в дванадцять років у Англії.

Гаррі тямить у бухгалтерії.

Він знає, як вести бухгалтерію вісьмома різними мовами.

Але, найважливіше, у Гаррі є двадцятидвохрічний досвід ведення бухгалтерії в дуже схожій на вашу компанії.

Гаррі знає про ваш бізнес абсолютно все.

І тепер він працює у вас.

Раптом вам здається, що життя налагоджується.

Найважливіше, що хтось замість вас почне виконувати цю важливу справу.

Гаррі приходить у понеділок вранці. Ви привітно зустрічаєте його, правду кажучи, занадто привітно. Усі вихідні ви готувалися до цієї миті. Ви виділили для нього просторий кабінет. Ви розклали всі бухгалтерські книжки та непрочитані листи на його столі. Ви купили кружку з ім'ям Гаррі. Ви настільки подбали про нього, що поклали подушку на його стілець (адже йому доведеться довго сидіти).

У кожному бізнесі настає дуже важливий момент, коли власник наймає першого працівника для виконання роботи, яку він сам виконувати не вміє або не хоче. У вашому бізнесі такий працівник Гаррі. І цей понеділок — надзвичайно важливий час.

Подумайте над цим.

Ви зважилися на серйозний крок. Ви довірили Гаррі бухгалтерію.

Ба більше, Гаррі стане єдиною людиною в усьому світі, яка знає вас та ваш бізнес по-справжньому.

Гаррі лише погляне на бухгалтерські дані та знатиме правду.

Гаррі, ваш перший та найважливіший працівник, дізнається таємницю, яку ви приховували від усіх: *ви уявлення не маєте, що робите!*

Питання в тому, як він вчинить, дізнавшись її.

Сміятиметься?

Плакатиме?

Звільниться?

Чи працюватиме?

І якщо Гаррі піде, хто вестиме бухгалтерію?

Раптом ви чуєте тихе, але систематичне клацання клавіш калькулятора Гаррі.

Він працює!

Гаррі залишається!

Ви не можете повірити, що вам так пощастило.

Вам більше не доведеться вовтузитися з бухгалтерією.

Вмить ви розумієте, як вести бізнес. Ви розумієте те, чого раніше не розуміли.

— Я вже не мушу цього робити.

Нарешті ви вільні. У вас прокидається менеджер, а спеціаліст тимчасово засинає. Вашим переживанням настав кінець. Хтось інший зробить це замість вас.

Але водночас, оскільки ви не звикли бути менеджером, ваша нововідкрита свобода готує для вас новий сюрприз під назвою *менеджмент зречення*, а не *делегування*.

Коротко кажучи, ви передаєте бухгалтерію Гаррі й тікаєте. До вас так чинила безліч власників малого бізнесу.

Певний час ви *вільні*. Відносно вільні. Ви досі маєте виконувати іншу роботу.

Але з появою Гаррі багато чого змінилося.

Адже коли Гаррі не повністю заглиблений у бухгалтерію, він може відповідати на дзвінки.

А коли він не відповідає на телефонні дзвінки, може налагоджувати доправлення.

Коли він не працює над доправленням, може обслуговувати клієнтів.

А якщо клієнтів немає, ви можете вигадати для нього іншу роботу. Життя стає простішим. Життя перетворюється на мрію.

Ви дозволяєте собі обідати трішки довше: тридцять хвилин замість п'ятнадцяти.

Ви йдете додому після роботи трішки раніше: о восьмій замість дев'ятої.

Інколи Гаррі приходять до вас із певним проханням, але ви зазвичай заклопотані, і тому просто говорите йому подбати про все.