

Глава 1

Для чего-то мы живем

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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