

## Глава 6

# Ваше Дело

Малое Дело часто начинается с тем же легкомыслием, с каким люди покупают себе жилье. Молодые супруги входят в понравившийся им дом, осматривают его раз-другой, проверяют, не заражен ли он термитами, — и вдруг оказываются в долгах как в шелках.

При подписании своего первого контракта вы вряд ли можете позволить себе столь же легкомысленное поведение. Покупка дома — детская забава по сравнению с предпринимательством. Даже при том условии, что у вас прекрасные бизнес-идеи и хорошо разработанный бизнес-план (допустим, вы решили действовать с должной методичностью и начали именно с плана), для строительства Дела вам все равно требуется прочный фундамент.

У вас на выбор есть три варианта: индивидуальное предпринимательство, партнерство и акционерное общество. Что такое индивидуальное предпринимательство, думаю, понятно. Партнерства могут быть с ограниченной или неограниченной ответственностью, а акционерные общества — открытого или закрытого типа. За всем этим кроются бесконечные нюансы: разные типы обязательств, различная степень участия в делах и разнообразные формы собственности. Все, что я могу сейчас сделать, — это предложить вам скромную палитру, а уж какую краску вы выберете для собственного Дела — вопрос вкуса. Одно только общее соображение: ваше Дело будет либо невероятно простым, либо очень сложным. Выбирайте сами.

## Индивидуальное предпринимательство

Множество Дел в мире оформлены в виде индивидуального предпринимательства, потому что это и самая простая, и самая прямая форма собственности. Чтобы начать такое Дело, нужно лишь приобрести соответствующую лицензию.

У вас не будет директоров или должностных лиц, вы не будете выпускать акции. Убытки, неизбежные на первом этапе, равно как издержки производства, будут вычитаться из вашего дохода. Пока вы не обросли долгами, вы можете закрыть свое Дело — так же быстро, как и открыли его.

По скорости открытия Дела и по его независимости ничто не может сравниться с индивидуальным предпринимательством. Но если вы хотите развивать Дело, расширяться, нанимать сотрудников, арендовать или приобретать недвижимость, если количество платежных документов будет расти, то скоро вы обнаружите, что у индивидуального предпринимательства есть определенные рамки. Причина проста: полная собственность предполагает не только полный контроль, но и полную ответственность. Вы единолично отвечаете за все долги.

Чтобы правильно оценить степень риска, вы должны прежде всего представить себе характер Дела, которое собираетесь начать, и его размах. Если вы предполагаете продавать букетики туристам, вам не о чем беспокоиться. Если вы собираетесь ухаживать за чужими домашними животными, забот будет несколько больше. Вдруг, подстригая собаку, вы неловко дернете рукой и пораните животное? На вас подадут в суд. Если же вы решите заняться взрывными работами, лучше не рисковать и организовать акционерное общество.

Еще одна проблема индивидуального предпринимательства заключается в том, что вам будет весьма трудно собрать стартовый капитал. Все, чем вы располагаете, — это личные сбережения и заемные средства. Никто из «официального» бизнеса не захочет инвестировать в такое Дело. А если вы залезете в долги, то под угрозой окажется ваша личная собственность.

## Партнерство

Я думаю, что партнерство — просто замечательное предприятие. Трудное, но замечательное. Суть заключается не в том, кто ваш компаньон, а в самой системе взаимоотношений. Партнерство — все равно что супружеская пара, и шансы на развод абсолютно те же самые.

Как и в случае индивидуального предпринимательства, в партнерстве вы совершенно не отделимы от Дела и отвечаете не только за свою долю в бизнесе, но и за все предприятие целиком. Каждый компаньон полностью ответствен за действия всех остальных. Если ваш партнер занял деньги и потратил их на загородную виллу, вы должны оплатить счет. Если у вашего компаньона семейные проблемы, вся компания займется укреплением семьи или организацией развода.

Тем не менее у партнерства есть серьезные преимущества перед индивидуальным предпринимательством. Если один из компаньонов рождает идеи и владеет неким ремеслом, а у второго есть деньги — они могут составить неплохую пару. Некогда и я состоял в такой компании. Я заключал контракты, мой товарищ вносил деньги, и мы неплохо жили, совершая брокерские операции, до тех пор пока мой компаньон не решил, что он и один

может заниматься всем этим. И когда я был за границей, он «развелся» со мной (да, в полном соответствии с законом один партнер может «развестись» с другим даже без согласия последнего).

Главное же преимущество партнерства заключается в том, что все убытки и доходы в равной степени распределяются между компаньонами.

Есть много вариантов партнерств: с ограниченной ответственностью, номинальные, фиктивные, негласные и т. п. Стать индивидуальным предпринимателем, не прибегая к помощи юриста, можно запросто, но я бы не советовал вам организовывать компанию без хорошего юриста. Я не знаю форм организаций бизнеса, путь которых был бы столь же извилист и ухабист, как путь партнерства.

## Акционерная компания

Честно говоря, акционерное общество — лучшая форма организации Дела. Оно наиболее пластично и подвижно.

У акционерного общества есть важнейшая особенность, именуемая «ограниченной ответственностью». Это означает, что ее владельцы не несут ответственности за ее действия. (Время от времени СЕО акционерных обществ привлекают к ответственности за вопиющие ошибки или неверно принятые решения, но эта ответственность проистекает не из того, что они одновременно и владельцы, а по той причине, что СЕО несут еще и административную ответственность или действуют по доверенности — и, случается, превышают полномочия.)

Акционерные общества существуют уже несколько столетий; давно разработаны правила ведения ими дела, разрешения конфликтов, роста, изменений, взаимодействия с обществом.

---

Иными словами, это хорошо развитая система взаимоотношений между акционерами, директорами, управляющими и сотрудниками, и тем не менее она все еще требует совершенствования. Если ваше Дело растет, то растет и компания — она расширяется и со временем становится все более сложной и дифференцированной. Ею управляют люди, и в то же время она не зависит ни от одного конкретного человека. Ее можно купить, разделить на части, продать, снова купить, уничтожить или сдать в архив. Мы все прекрасно знаем, что акционерное общество можно развалить в считанные недели.

Поскольку акционерное общество и отдельная личность — вещи несовместимые, то при правильной постановке и организации дела такая компания представляет интересы всех ее членов, а не какого-то конкретного человека. Конечно, из этого правила есть исключение — если акционерным обществом владеет одно лицо. Но гораздо чаще у него много владельцев. Это, без сомнения, самый цивилизованный способ, с помощью которого люди могут преследовать общие цели и сводить к минимуму конфликты.

Издержки по созданию акционерного общества ничтожны по сравнению с выгодами, которые оно сулит. Однако нельзя забывать о некоторых проблемах, тонкостях и странностях, о которых я сейчас расскажу.

### Найти партнера

На мой взгляд, даже внутри корпоративной структуры вам понадобится компаньон (компаньоны) или помощники. И не думайте делать все в одиночку. Я смею утверждать это, хотя сам был предан компаньоном. В сущности, компаньон делает хорошие времена еще более приятными, а тяжелые времена — более

сносными. С компаньоном можно разговаривать, спорить или ваяльять дурака. С компаньоном можно расти. С хорошим компаньоном, вошедшим в Дело с самого начала, можно все делить пополам.

Говоря о компаньоне, я всегда имею в виду *настоящего* компаньона. К моменту открытия компании Smith & Hawken я уже знал, как много значат в Деле хорошие помощники, а настоящий компаньон просто удваивает твои силы. Я хотел работать с цельными личностями, которые вне зависимости от успеха или провала Дела оставались бы самими собой. Меня совершенно не заботил их прежний деловой опыт, контакты, личное состояние, мне было все равно, понимают ли они хоть что-нибудь в садовых инструментах и садоводстве. Мне нужны были товарищи, которым я мог бы полностью доверять. Вот почему я до сих пор работаю с людьми, которых выбрал тогда. Возможно, развитие пошло бы несколько быстрее, если бы я нашел людей, более смыслящих в моем Деле, но причина, по которой мы собрались в одну команду, была очень проста: мы хотели работать вместе. Лучшая из причин на свете.

## Кто должен владеть вашей компанией?

Вы сами. Если это так, то возможности развития беспредельны. Многие компании совершают одну и ту же ошибку: они не включают сотрудников в число владельцев. Этот порок проистекает из ложного ощущения, будто бы компании «убудет», если совладельцев окажется слишком много. Предположим, вы намерены развивать свое Дело (понятно, что сейчас речь не о газетном киоске) — в этом случае вам потребуется серьезная помощь окружающих, равно как их энергия, удачливость и сочувствие. Единственно разумный способ создать хорошую компанию — сделать

---

все, чтобы вам в ней хорошо работалось. Иными словами, вы должны создать компанию, в которой вам хотелось бы быть сотрудником, не обязательно боссом. Если вы этого не сделаете, в вашей компании со временем восторжествует двойная мораль, которая пропитает всю структуру снизу доверху и принесет много неприятностей.

Двойная мораль означает вот что: вы начали Дело, а «они» нет, поэтому вы заслуживаете всяческих поощрений; вы взяли на себя риск, поэтому имеете полное право на вознаграждение; если бы ваши сотрудники были столь же толковы и предприимчивы, как вы, то каждый из них мог бы основать свое Дело и им не пришлось бы теперь жаловаться или завидовать вам; они зарабатывают вполне достаточно, зачем платить больше, не так ли?

Атмосфера двойной морали, как правило, сгущается — это выражается в одежде, автомобилях, роскошном кабинете для босса и каморках для сотрудников и так далее... Последним все это напоминает, что надо держать дистанцию, знать свое место и при этом уважать вас и ваш статус. Большинство компаний по всему миру организовано таким образом. Японцы ближе всех подошли к тому, чтобы избавиться от этой заразы, но все-таки и у них товарищеские отношения в компании носят поверхностный, часто показной характер, и ни один рядовой сотрудник не в состоянии преодолеть барьеры — из-за страха, обычного страха перед начальством.

Почти все компании не включают сотрудников в число акционеров, и в результате мир коммерции разрастается просто до гарантюанских размеров: рынок полнится ненужными товарами, которые производят люди, не слишком заинтересованные в качестве конечного продукта. В известном смысле это говорит о том, что разделение персонала компании на наемных

работников и акционеров оправдывает себя. Или оправдывало себя в прошлом. Но мир коммерции быстро меняется — надеюсь, что к лучшему, поскольку покупатели (а это ведь те же сотрудники) оказывают на него давление «снизу», требуя лучших товаров и услуг. Я убежден, что компании только выигрывают, если «рядовые» станут совладельцами.

Спросите любого, кто работает на какую-либо компанию, полностью ли там используют его интеллект, творческие способности, энергию и умение. Множество людей большую часть времени предпринимают невероятные усилия, чтобы «не выложиться», не расстрадить всего себя на работу. Это вовсе не означает, будто они не выматываются на службе. Выматываются, и еще как, но во многом как раз потому, что тратят уйму энергии на борьбу с работодателями. Ведь это так утомительно — не вкладывать себя в работу! Очень много сил уходит на служебные интриги, на воздвижение мощных психологических барьеров, борьбу за высокое положение и высокий заработок, заботу о «тылах», когда задание близко к завершению. И страшно обессиливает разочарование, когда вы вкалываете как мул, а кто-то другой снимает сливки и кто-то третий уносит домой большой кусок общего пирога.

Каждый сотрудник — это «инвестор», причем весьма хитроумный. Он точно знает, какую часть себя имеет смысл вложить в работу, прежде чем его поощрят или, наоборот, оштрафуют. Даже если нет других причин, из сугубо прагматических соображений — и ради возможности поощрения работников — я советую брать их в совладельцы. Разумеется, это не панацея. Если такая практика вводится чисто формально, она ничего не даст, а то и породит обратный эффект. Нет смысла раздавать акции работникам не от чистого сердца. Сотрудники презирают лицемерие еще больше, чем жадность.

---

Люди отзывчивы только на честность. Вам не удастся обдурить их, придумывая им замысловатые должности, называя «коллегами», устраивая вечеринки или изобретая хитроумные схемы, по которым каждый сотрудник участвует в прибылях, но, конечно, в зависимости от стажа работы, — при этом круглую сумму «коллега» получает, как правило, на семидесятилетие. Типичный для бизнес-литературы вопрос «как лучше всего обращаться со своими сотрудниками?» не имеет смысла. Правильнее задать другой вопрос: что вы думаете о них? От этого зависит и ваше обращение с ними, и то, как вы ведете свое Дело.

Несколько лет назад я знал одну компанию с объемом продаж примерно в 100 миллионов долларов, которая гордилась тем, что входила в тройку самых «гуманистических» компаний Америки. Это их словечко, не мое. Я хорошо помню то время: именно тогда Smith & Hawken вставала на ноги и нас заботили как раз те проблемы, которые мы обсуждаем в этой главе. Так вот, «гуманистическая» компания — назовем ее «Радуга» — пригласила меня на роль консультанта: они в ту пору разрабатывали устав корпорации. Шли годы, компания действовала в духе передовых стратегий, и вот администрация решила усовершенствовать устав. Он стал на дюйм толще и оказался едва ли не самым сложным уставом, который я читал когда-либо.

Каждая выплата, которую получал сотрудник — будь то дивиденд или доля прибыли, — была обставлена такими хитрыми условиями, что ни один работник (держу пари, и ни один юрист тоже) не мог понять их или хотя бы запомнить с первого раза. Устав содержал множество оговорок — например, если кто-то собирался покинуть компанию, то в качестве карательной меры его лишали права на получение дивидендов. Новый устав был ни честнее, ни великодушнее, ни «гуманистичнее» предыдущего.

Просто он давал администрации еще одну возможность превратить компанию в собственную вотчину.

Никакие правила, уставы, наставления, доктрины, никакая корпоративная суeta не сделают лучше ни вас, ни кого-нибудь другого. Либо у вас хорошая компания и там приятно работать, либо нет; либо вы хорошо относитесь к своим сотрудникам, либо нет; либо вы делите с ними успехи и невзгоды, либо нет. Никакая реклама не скроет истины. Если вы хотите, чтобы сотрудники участвовали в прибылях, убедитесь, что вы готовы этими прибылями делиться. Компания, которая делит между всеми доходы, делит также и ответственность, и авторитет, и похвалы, и кредиты, и остроумные шутки. Деньги никогда не заменят гордости и собственного достоинства, поэтому деление доходов без радости дележа не стоит даже того листа бумаги, на котором эти доходы подсчитаны.

Равенство — в форме премий, субсидий, ссуд или общего поощрительного фонда — должно создать у всех и каждого ощущение участия в Деле. Девиз может быть такой: «Мы вместе и будем действовать сообща».

HR-специалисты могут спорить, должно ли участие в доходах сводиться к каким-либо формулам (например, их можно сопоставить с заранее вычисленным соотношением между доходами, производительностью труда и объемом продаж), или же администрация может действовать по собственному усмотрению, учитывая исполнительность, инициативу и творческие способности сотрудников. Мы в Smith & Hawken придерживаемся второго варианта, но многие компании используют формулы. Любой вариант хорош, если только он согласуется с моральными принципами и обещает справедливое решение всех проблем.

## О разделе

То, о чем я сейчас скажу, относится и к партнерствам, и к акционерным обществам. Главная беда, которая может случиться с компанией, — та же, что и при хирургической операции над сиамскими близнецами: порой близнецы, будучи отделенными друг от друга, умирают. Но даже если Дело выживет после того, как компаньоны разойдутся, все равно в наследство им достанется горький осадок. Прежде чем зафиксировать свое деловое партнерство на бумаге, попытайтесь понять, что произойдет, если придется пойти на раздел. Разводы, тяжбы, просто перемены сердечных влечений могут расчленить Дело. Предположим, вы входите в Дело с друзьями или коллегами и хотите создать партнерство или акционерное общество. Прежде всего обдумайте, как поведет себя каждый из компаньонов в случае развода бизнеса — либо он выйдет из игры, либо возьмет Дело на себя. Если такие обсуждения неприятны вашим будущим компаньонам и при этом им трудно сохранить самообладание, лучше сразу подыскать для Дела других партнеров.

## Не тратьтесь на советчиков

Начать Дело вам охотно помогут профессионалы трех типов: юристы, бухгалтеры и бизнес-консультанты. Не злоупотребляйте их услугами. Конечно, чем меньше ошибок, тем лучше, однако пока ваши карманы еще не набиты деньгами и Дело лишь начинается, желательно тратиться поменьше.

Платить юристам и бухгалтерам по розничным ценам в самом начале — большой грех. Остерегайтесь профессиональных консультантов, которые пытаются заработать на тех, кто начинает свое

Дело. Поскольку ваш юрист не станет ради вас уменьшать свою почасовую оплату, все, что вам остается, — это обменять собственный опыт, профессиональную подготовку и умение принимать решения на его рабочее время. Юристы работают на вас. Но никогда не пользуйтесь непрошеными советами. Если кто-нибудь станет их давать, сразу попросите советчика выключить счетчик почасовой оплаты. И во всех случаях не давайте себя запугать.

Главная беда с юристами не в том, что они чего-то не знают. Наоборот, они знают слишком много. Они знают все о дорогах, по которым вы можете пойти. Они знают тысячи способов, как начать Дело, и тысячи поводов, по которым вас (и их тоже) могут привлечь к судебной ответственности. Когда крупную юридическую фирму просят помочь начинающему бизнесмену и Дело обещает быть прибыльным, фирма постарается выставить счет посолиднее — еще бы, ведь она пытается застраховать вас от противозаконных действий, а это стоит немалых денег.

Когда вы начинаете Дело, вам также могут быть полезны опытные бухгалтеры и финансовые эксперты. В большинстве аудиторских фирм есть специальные «группы развития», цель которых — помогать начинающим и превращать их в хороших, платежеспособных клиентов. Держитесь подальше от этих «групп». В основном они тоже очень молоды и далеки от повседневной практики. Вряд ли «группы развития» могут оказать реальную помощь начинающему бизнесу. Компании используют их как учебные классы для новых сотрудников и свежеиспеченных аудиторов.

Когда Smith & Hawken только становилась на ноги, мы прибегли к помощи «группы развития» и поняли, что обучение было взаимным: наши бухгалтеры учились вести дела, а их аудиторы обогащались опытом, изучая наши платежные документы и бухгалтерские книги. Один старый, опытный аудитор может

---

оказаться гораздо полезнее, чем целая банда недавних выпускников финансовых колледжей.

## Живое Дело

В идеале начатое вами Дело должно напоминать живой организм. В реальности, однако, бывает весьма трудно приспособиться к новым условиям и вовремя перестроиться. Поэтому в какой бы форме вы ни организовали свое Дело, постарайтесь сделать все, чтобы оно отражало ваши собственные чаяния. Вы создаете Дело, чтобы оставаться тем, кто вы есть.

Повторю еще раз один из лучших принципов, которые я открыл в своей жизни: нет лучше места для работы, чем то, в котором вам хотелось бы служить рядовым сотрудником. Если у вас жесткая иерархическая организация с четким управлением на всех уровнях, с беспрекословным подчинением нижних верхним, тогда вам нечего и думать об аморфных структурах.

Я работаю всю свою сознательную жизнь, и, когда был рядовым сотрудником, мне это не нравилось. Именно поэтому в фирме Smith & Hawken нет жесткого устава и строгой иерархии. Я задохнулся бы в такой атмосфере — и как «босс», и как простой сотрудник. Люди в нашей компании работают с высокой ответственностью, а надзор за ними минимальный. У нас «плоская» структура — в отличие от пирамидальной. Может быть, наша компания — гадкий утенок в мире бизнеса, ведь большинство предприятий построено как раз по принципу пирамиды. Вполне вероятно, однако, что вашему Делу пригодится именно наш опыт. А вообще не особенно задумывайтесь об этом на первых порах. Помните высказывание Бернарда Шоу: «Постарайтесь удачно родиться».