



Оглавление

<i>Предисловие к русскому изданию</i>	7
<i>Благодарности</i>	9
<i>Вступление</i>	11
<i>Как применять эту книгу</i>	13

ЧАСТЬ I.

Хочу стать предпринимателем, но... 15

ГЛАВА 1. Миф: предприниматель — это провидец	16
ГЛАВА 2. Не могу придумать хорошую идею	24
ГЛАВА 3. Миф: предприниматели любят рисковать	34
ГЛАВА 4. У меня не хватает денег	45
ГЛАВА 5. Миф: предприниматели — виртуозные прогнозисты	52
ГЛАВА 6. Я не знаю, как прыгнуть	60
ГЛАВА 7. Миф: предприниматели — не такие, как все	67
ГЛАВА 8. Я человек: я боюсь неудачи	79

ЧАСТЬ II

Механика предпринимательства:

эвристика в действии 89

ГЛАВА 9. Принцип синицы в руке: начинай с тем, то имеешь	90
ГЛАВА 10. Изменяем мир: в чем суть преобразований	102

ГЛАВА 11. Принцип допустимой потери: рискуй малым, отделяйся дешево	116
ГЛАВА 12. Финансирование: вытяни себя сам.....	126
ГЛАВА 13. Принцип лоскутного одеяла: строим партнерские связи	134
ГЛАВА 14. Владение и контроль: управление инвесторами	146
ГЛАВА 15. Принцип свиньи и трюфелей: используйте случай	160
ГЛАВА 16. Бизнес-планы и бизнес-модели: как сделать предложение	171
ГЛАВА 17. Индивидуальность бизнеса: строим бренд.....	185
ГЛАВА 18. Принцип пилота и самолета: контроль, а не предвидение	195

ЧАСТЬ III

И вот я предприниматель:

куда мне удастся дойти? 211

ГЛАВА 19. Когда бизнес вырастает	213
ГЛАВА 20. Предпринимательство как технология общественного прогресса	225
<i>Заключение</i>	<i>234</i>
<i>Указатель рубрики «На практике»</i>	<i>236</i>
<i>Библиография</i>	<i>242</i>

Предисловие к русскому изданию

Питер Друкер утверждал, что большинство расхожих представлений о предпринимательстве — полная чепуха, что в нем нет магии, не имеют значения гены, что «предпринимательство — это наука, и ее, как любую другую, можно освоить».

Авторы книги, которую мы предлагаем вашему вниманию, согласны с этим утверждением. Они полагают, что предпринимательство не столь уж рискованное и опасное занятие, особенно если следовать проверенным принципам, и что научиться думать и поступать как предприниматель может любой из нас. Пожалуй, у них есть все основания для подобных утверждений. Стюарт Рид, Сарас Сарасвати, Ник Дью, Роберт Уилтбэнк и Энн-Валери Олссон не просто изучили методы успешных предпринимателей, но и сами создали больше десятка предприятий с нуля.

Развенчивая распространенные заблуждения и страхи, обуревающие начинающих бизнесменов, авторы предлагают использовать то, что они назвали «эвристической моделью предпринимательства». Согласно этой теории мир — это не застывшая данность, которую отдельный индивид не в состоянии поменять, но открытая система, в которой действия человека имеют решающее значение. Бизнес-возможности и рынки в такой системе можно не только находить, но и создавать, партнеры становятся участниками общего творческого процесса, а неудача — естественная составляющая предпринимательского опыта.

Авторы излагают свою теорию в виде ясных принципов и правил. Эти правила — результат опыта множества успешных предпринимателей — сводятся к следующему:

1. Цените синицу в руке — начинайте с того, что умеете делать.
2. Установите допустимый лимит потерь.
3. Оборачивайте случайности себе на пользу.
4. Развивайте и творчески используйте партнерские связи.

Это означает, что не нужно ждать, когда вас осенит революционная идея на миллион долларов, — можно начать с практического решения

небольшой проблемы, «сосредоточиться на занятиях, где ваши действия предсказуемо дают интересные вам результаты». Нужно перестать думать о том, чего вам не хватает, и сконцентрироваться на том, что у вас есть, — почти всегда новый бизнес вырастает из того, что его основатель уже имеет или знает. Не стоит сетовать на отсутствие стартового капитала (самая частая отговорка тех, кто хочет, но не решается начать собственное дело) — у «тощего старта» есть свои преимущества, а 98% новых бизнесов в США начинаются без участия венчурного капитала или сторонних инвесторов.

На ярких примерах, которых в книге немало, авторы показывают, как можно оценить идеи и выбрать нужную; выстроить бизнес-модель, опираясь не на цели, а на имеющиеся средства; создать необычный бизнес-план, основанный на законах Мерфи; плавно «нырнуть» в бизнес, выбрав наименее рискованный вариант; просчитать «темную сторону проекта», оценив, что вы и другие участники готовы потерять; убедить потенциальных партнеров и потребителей; построить бренд и научиться контролировать то, что поддается контролю. Иначе говоря, создать успешный бизнес. Кстати, если вы все еще сомневаетесь, начинать собственное дело или нет, — приходите в нашу Школу бизнеса. Там вы точно сможете понять, что стать предпринимателем — это вовсе не страшно. Наоборот — интересно и увлекательно. Перед вами откроется целый мир!

Не хотите пускаться в свободное плавание? Используйте предложенные методики в своей работе — они могут быть весьма полезны, несмотря на вполне понятное сопротивление крупных компаний предпринимательству, основанному на принципах эвристики. А может быть, вас привлекают некоммерческие проекты? Принципы эвристического предпринимательства сработают и в этом случае, причем весьма успешно.

Дерзайте, используйте свои знания и опыт для того, чтобы сделать мир лучше и стать счастливым самому. Не стоит тратить времени на нелюбимое дело, откладывая выполнение настоящего жизненного плана, — жизнь слишком коротка, а состояние «сам себе начальник», помимо прочего, дает замечательное ощущение власти над собственной судьбой.

Мы советуем внимательно прочитать эту книгу прежде всего тем, кто приходит к нам в Центр, кто участвует в наших семинарах и тренингах, кто ходит на наши лекции, ведь многие из них уже совсем скоро станут молодыми бизнесменами. Я уверен, что знания, которые накоплены в этой книге, очень помогут им как будущим предпринимателям.

*Василий Овчинников,
директор Московского молодежного
многофункционального центра*

Благодарности

Любая научная публикация — дело рук не только коллектива авторов. А уж книга о Колумбах бизнеса предполагает живое участие сети добровольных помощников, и многих из них мы хотим сейчас назвать. Во-первых, мы благодарим свои семьи за неиссякаемое терпение: мы талдычили о своей книге, когда не пропадали за ее писанием. Во-вторых, мы благодарны предпринимателям. Читая эту книгу и любуясь неповторимыми красками каждой из рассказанных здесь историй, не забывайте, что эту возможность вам подарили предприниматели, не пожалевшие времени, чтобы поделиться знанием и опытом. В-третьих, ценную помощь нам оказывали специалисты по финансированию новых бизнесов, и мы особо хотим поблагодарить Арти Берка и Энди Дейла из компании Montlake Capital, которые охотно и терпеливо знакомили нас с этим делом. В-четвертых, мы выражаем признательность своим организациям. Уилламеттский университет, Дарденская школа бизнеса, Военно-морские курсы повышения квалификации и Международный институт развития менеджмента предоставили нам свободу действий, содействовали нашему проекту и финансировали его. И наконец, не в меньшей степени мы признательны нашим товарищам по перу. Помимо Беверли Леннокс, часами напролет неустанно переводившей наши вордовские документы на нормальный английский, Кэтрин Эгли и Эммы Браун, собиравших разрешения на использованные в книге фото и рисунки, Эми Уилтбэнк, что сотворила вместе с Терри Клаком и Элизабет Синки без счету версий обложки, и команды сотрудников издательства Taylor & Francis, вместе с нами создавших новый и, надеемся, ценный артефакт, есть еще обширный штат редакторов и рецензентов в научных изданиях, которые, много лет работая с нашими статьями, ставили перед нами непростые вопросы и давали драгоценные советы. Вместе с тем, любые ошибки и упущения — целиком на нашей совести, и как предприниматели мы используем непредвиденные случайности, чтобы уточнить и улучшить следующее издание.

*С колумбовым приветом,
коллектив авторов*

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Вступление



ДОРОГИЕ ЧИТАТЕЛИ,

Будь вы студенты бизнес-школы, управляющие фирм или матерые предприниматели с богатым опытом деловых начинаний, приступая к нашей книге, вы уже знаете, что, по сути, именно предпринимательство служит источником прогресса, инноваций и самой приятной из личных свобод — финансовой независимости.

А эта книга откроет вам, что у предпринимательства есть своя наука: общая логика, которую мы видим у лучших бизнесменов из разных стран, эпох и отраслей хозяйства. Одни и те же основополагающие принципы помогли Джозае Веджвуду в XVIII веке превратить его гончарное дело в национальный бренд, создателю Medtronic Эрлу Баккену — из студенческой подработки сделать бизнес и выйти в лидеры на рынке медицинской техники, а Мохаммеду Юнусу — изменить к лучшему жизни миллионов женщин в Бангладеш. Взявшись за нашу книгу, вы лицом к лицу столкнетесь с некоторыми распространенными заблуждениями о предпринимательстве, а еще — со страхами, которые преследуют любого начинающего бизнесмена. Основу книги составляют четыре главных принципа и к ним пятым — опирающееся на них мировоззрение, приобретаемое предпринимателями — лучшими из них — в ходе создания новых бизнесов, продуктов и рынков. Каждый из принципов объясняется на примерах, закрепляется в упражнениях и на практике. Эти принципы просты и без труда применимы, однако они не согласуются с логикой устоявшихся организаций и даже опрокидывают ее с ног на голову:

1. **Начинайте с тем, что имеете.** Не дожидайтесь удобной возможности. Действуйте, пуская в ход то, что у вас есть сейчас: личные качества, знания, связи.
2. **Выбирайте цели по средствам.** Оценивая возможности, судите не по выгодам, которые обещает благополучный исход, а по тому, приемлемы ли издержки.

3. **Действуйте по обстоятельствам.** Пользуйтесь случаем, сохраняйте гибкость, не цепляйтесь за однажды выбранные цели.
4. **Завязывайте партнерства.** Ищите выход на людей и организации, готовые поучаствовать — вместе с вами — в строительстве будущего, будь то продукт, компания или рынок. Не слишком беспокойтесь об анализе конкуренции и стратегическом планировании.
5. **Создавайте возможности.** Если вы творите будущее, работая с тем, что в вашей власти, и в связке с теми, кто готов вам в этом помочь, можно не беспокоиться о прогнозах, не просчитывать оптимальный момент, не ждать у моря погоды.

Эту книгу мы постарались наполнить примерами реальных предприятий — промышленных и сервисных, обслуживающих конечного потребителя и другие компании в самых разных отраслях и странах. Так что, добравшись до заключения, вы увидите, дорогие читатели, применение четырех перечисленных принципов в широчайшем спектре ситуаций, от социального предпринимательства до работы корпораций, и поймете, с какими непростыми задачами приходится сталкиваться бизнесменам, пока их любовно выпестованные начинания не превратятся в зрелый бизнес.

Задумывая новое предприятие — коммерческое или благотворительное, в одиночку или внутри какой-то организации — мы не только пытаемся заработать на достойную жизнь, но и расширяем диапазон ценных экономических возможностей. Эта книга написана затем, чтобы помочь вам в этом с первых шагов и до конца. Ее форма и содержание отражают образ мыслей умелого предпринимателя: дерзкий, последовательный, прагматичный и неизменно кипящий энергией, куражом и весельем.

Как применять эту книгу

Мы тщательно продумали оформление нашей книги, чтобы она не получилась простым учебником. Но, разумеется, она может хорошо послужить студентам, проходящим курс предпринимательства.

Вместе с тем она выходит за пределы академического знания, про-

никая в область неизведанного, где компании создаются с нуля.

Структура книги разворачивает перед читателем логичное и последовательное повествование, но вместе с тем каждая глава написана как законченное целое. Мы постарались, чтобы книга ста-

ла вам помощником в создании новых возможностей, начнете ли вы читать ее с начала, переворачивая страницу за страницей, или перед встречей с потенциальным инвестором перепрыгните сразу в главу 13, где рассказано об отношениях с партнерами.



На практике

Каждая глава содержит короткие истории о создании новых предприятий. Всего их более 60, и какую ни возьми, любая иллюстрирует по крайней мере один из описанных в книге ключевых принципов. Истории разнесены по главам соответственно тематике. Но если вы хотите ограничиться только рубрикой «На практике», двигайтесь по ней, и вы с головой погрузитесь в мир предпринимательства. А не то можно пройтись по какой-то иной выборке историй: мы снабдили книгу указателем, где все сюжеты классифицированы по принципам, отраслям и странам/городам.



Научные основания

О предпринимательстве написан необозримый корпус научных трудов: так много, что книга, которую можно сунуть в сумку для ноутбука, просто не вместит всего. Поэтому мы выбирали основополагающие труды, задавшие направление мысли на годы вперед, и современные, отражающие нынешнее состояние научного поиска в нашей области. В каждой главе есть врезка «Научные основания», где очерчиваются ключевые моменты академических исследований, чтобы читатели получили представление о том, куда движется наука, и могли, при желании, обратиться к источникам для дальнейшего углубленного изучения темы.



Дорожная карта

Посмотрим правде в глаза: предпринимателям нравится действие. Поэтому в конце каждой главы, без исключения, мы предлагаем список действий, которые вы можете предпринять, чтобы воплотить на практике изложенные в главе мысли. Как и всё в этой книге, такие списки не только продолжают главную линию повествования, но имеют самостоятельную ценность. Так что составляйте свою дорожную карту по ходу чтения или, не смущаясь, читайте все карты-врезки подряд и ощутите, каков на вкус опыт создания нового предприятия на пустом месте.



Объясняем

Слово «эвристический», наверное, не из тех, которые вы говорите каждый день — во всяком случае, пока не прочтете эту книгу. Да и кое-какие другие термины и идеи требуют расшифровки. Поэтому всякий раз, как мы впервые произносим слово, на которое аудитория отвечает недоуменными взглядами, мы объясняем его в специальной врезке прямо в тексте. Вам не придется лезть в словарь, мы предвидим ваш вопрос и отвечаем тут же.



Итак...

В нетерпении? Стремитесь вперед? Хотите результатов? Во врезках «ИТАК» мы постарались для каждой главы сформулировать одну идею, которую, надеемся, вы примете в свой обиход. Цель тут не в том, чтобы побудить читателя пропустить основной текст главы. Напротив: решая, стоит ли тратить время на какую-то главу, загляните в «Итак». Если идея, на ваш взгляд, имеет отношение к трудной задаче строительства нового предприятия, знайте, что в основном тексте вас ждет ее детальная расшифровка.



Взгляните шире

Авторы этой книги имеют на всех больше десяти созданных с нуля предприятий. И мы понимаем, насколько нужны практические, актуальные и конкретные учебные материалы. В то же время мы хотели создать площадку для обсуждения некоторых общих вопросов, которые ставит перед нами предпринимательство. Эти несколько абстрактные размышления, вероятно, не заинтересуют вас в тот момент, когда вы завершаете очередной раунд финансирования, но, возможно, послужат хорошей темой для неторопливой беседы с партнером на прогулке по лесу в выходной. Такие вопросы мы размещаем в самом конце главы, чтобы они не отвлекали вас от забот о вашем строящемся предприятии. Но мы надеемся, что время от времени вы будете охотно отвлекаться от текущих забот, чтобы уделить несколько минут более широкому контексту своей деятельности.



Хочу стать предпринимателем, но...

Восемь глав, составляющих I часть книги, описывают четыре самых распространенных заблуждения о предпринимательстве и связанные с ними практические проблемы, которые мешают людям начать собственный бизнес, а именно: «У меня нет идеи, денег, нужных умений — и я боюсь неудачи». Эти страхи рождаются, в общем, из тех же мифов, что окружают первопроходцев, отправлявшихся когда-то в неведомые моря. История изображает этих мореплавателей героическими провидцами со сверхчеловеческими способностями и невероятным везением. На самом деле открытие неведомого мира очень похоже на процесс создания нового бизнеса: и путешественник, и предприниматель делают, что могут, пользуясь тем, что им доступно. И тот и другой воспринимают любую неожиданность как подарок. И тот и другой чертят новые карты, по которым грядущие поколения будут изучать мир. Мы призываем вас не довольствоваться бесконечно растиражированными легендами о предпринимателях, но обращать внимание на систематические принципы, которые ведомы мастерам: эти принципы и вы сможете применить, вычерчивая собственную карту нового мира.

Часть I

ГЛАВА 1

Часто
возможности
создаются,
а не отыскиваются



Миф: предприниматель — это провидец



В ЭТОЙ ГЛАВЕ:

- **Та самая карта сокровищ**
- **Мифический провидец**
- **Возможности отыскиваются или создаются?**
- **Принципы эвристического знания**
- **Создайте себе возможности**
- **Вывод: все в ваших руках**

Если вы читаете эти строчки, то, вероятно, хотите получить в руки карту, указывающую путь к успеху в бизнесе. Разумеется, вы такой не один. Того же хочет большинство людей, у кого удовлетворены базовые потребности. Каждый определяет успех по-своему: для кого-то это семейное счастье, для кого-то власть и слава, а еще для кого-то — просто независимость, достоинство и возможность раскрыть свой творческий потенциал — конечно, попутно заработав кучу денег! Вероятно, сколько на Земле людей, столько представлений об успехе и ведущих к нему путях. Но какое бы определение вы ни избрали, самым увлекательным, важным и плодотворным способом продвижения к успеху всегда будет предпринимательство: ведь по сути оно и есть составление

новых лоций и карт, и не только для вас, но и для окружающей вас части человечества.

Эта книга о картах, о том, как использовать уже существующие и составлять собственные, открывать новые пути и даже преобразовать землю, а может быть, творить совершенно новые миры. Что ж, пристегните ремни — впереди головокружительные возможности, подсказанные живой реальностью и проверенные строгим научным исследованием.



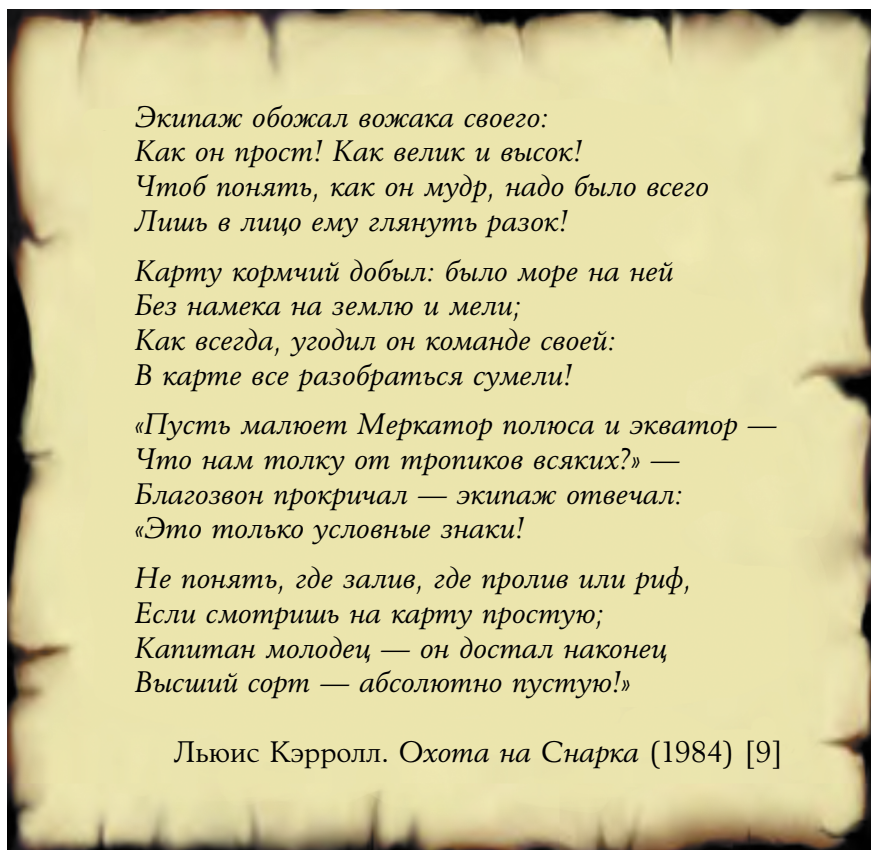
ТА САМАЯ КАРТА СОКРОВИЩ

Давайте начнем со стандартной логии успеха — такой, над которой посмеялись бы матросы Благозвона, и которую тем не менее множество людей считают типичным алгоритмом предпринимателя:

1. «Предприниматель» ищет «новую» и «перспективную» рыночную нишу.
2. Придумывает идею.
3. Пишет бизнес-план.
4. Отправляется искать деньги — лучше всего, к венчурным капиталистам (ВК).
5. Набирает первоклассную команду.
6. Создает продукт.
7. Организует громкий запуск.
8. Добивается плавного или взрывного роста бизнеса.
9. Продает или акционирует бизнес.
10. Удаляется от дел на Багамы.

С этим сценарием, однако, есть одна заковыка. Изучая истории компаний и биографии бизнесменов-основателей, мы видим, что, как правило, события развивались совершенно в ином русле.

Ученые обнаружили, что только 28% из стартапов, входящих в список Inc. 500, составляли классический бизнес-план [25]. И менее 27% предприятий, дошедших до стадии первичного публичного предложения акций, изначально спонсировались венчурными капиталистами [41].



Как же на самом деле умелые предприниматели создают устойчивый бизнес? Ответ на этот вопрос и конкретные, действующие техники авторы этой книги в сотрудничестве с партнерами из разных стран ищут уже 12 лет. Собранные данные подвели нас к четырем ясным принципам, описанным в этой книге, и заставили пересмотреть распространенные представления о том, как думают и действуют успешные предприниматели.

МИФИЧЕСКИЙ ПРОВИДЕЦ

Предприниматели — это герои наших дней: Джефф Безос, Сте-

лиос Хаджи-Иоанну и Ричард Брэнсон, смелые провидцы корпоративной эпохи, завоеватели новых рынков, рискующие и выигрывающие, пользующиеся возможностями, которых другие просто не видят. Их карты и логии, не в пример карте кэрролловского Благозвона, похоже, ясно указывают путь к сокровищам. Во всяком случае, на первый взгляд.

Образ предпринимателя-ясновидца замечательно согласуется с доминирующими сегодня в экономике и науке о бизнесе взглядами, согласно которым рыночные возможности создаются путем изучения существующей конфигурации рынков и выбора

самой перспективной ниши, то есть путем отсева вариантов. Перспективной считается ниша, которая с поправкой на потенциальные риски обещает самую большую рентабельность вложений.

Что ж, давайте посмотрим, исправно ли работает этот механизм. Кто, например, мог в XV веке предвидеть, окупится ли экспедиция, пустившаяся на поиски нового пути в Индию, когда никто еще не финансировал подобных предприятий? Или в 1980 году сказать, будет ли иметь успех авиакомпания-лоукостер, рассчитанная на клиентов, которые сами платят за билеты? Или оценить книжный интернет-магазин в 1990 году?

Задним числом удобно сделать вывод, что поиск и отсев вполне оправдывают себя. Понятно, что избалованные европейцы готовы были поглощать экзотические пряности целыми кораблями. Разумеется, на дешевые авиакомпа-

нии будет немалый спрос! И уж конечно, людям понравилось бы покупать книги в Интернете, выбирая из практически бесконечного ассортимента и без всяких очередей! Предпринимателю нужно только увидеть возможность и воспользоваться ей: так медведи, изображенные в начале этой главы, выбирают идеальное время и место для обеда (с. 14). Но тогда выходит, что, отваживаясь застолбить новую рыночную нишу, предприниматель должен опираться на точное или почти точное знание, которое можно приобрести заранее и которое останется верным после запуска предприятия.

Чтобы увидеть картину целиком, представьте, что вам предстоит куда-то вложить свои пенсионные накопления. Имея представление о торговле подержанными вещами с рук, поверили бы вы в 1995 г. прогнозам о прибыльности интернет-аукционов? Если да, то сегодня вы были бы богатым акционером eBay. Но тогда, обратившись



Объясняем Эвристика и преобразование

Логика преобразования полагает, что предприниматель создает новые бизнес-возможности без перебора вариантов, предлагаемых рынком. Эвристическая логика направлена на самого предпринимателя: что у него есть, каков он сам и кого он знает (принципы этой логики мы перечисляем в главе 7 и подробно объясняем в части II).

Важной силой в этом процессе выступают добровольные партнеры, которые решили поучаствовать в создании нового рынка. Вместе с этими заинтересованными участниками предприниматель преобразует свои и их ресурсы в новые товары и услуги. И нередко полученный в итоге продукт или сервис не замыслился на старте и вообще не воспринимался как цель, к которой нужно идти.



Объясняем Отсев вариантов

Концепция отсева состоит, в общем, в том, что рыночная ниша так или иначе уже существует, а компании занимают ее, применяя технические инновации, выступая с более выгодными предложениями или исполняя то, о чем явно или неявно просит публика (то есть удовлетворяя неудовлетворенный спрос). В каждом из трех случаев емкость потенциального рынка можно оценить, опираясь на демографические данные и прежний спрос. Мы называем это причинно-следственным подходом. Согласно ему, создание предприятия начинается с исследования, итогом которого станет находка или распознавание рыночной возможности, а затем последует ряд шагов, необходимых для использования этой возможности. Тактика отсева вариантов идет рука об руку с классической теорией спроса и предложения.

к историческим данным о рынке зоотоваров, вы точно так же могли бы поверить и в Pets.com, которую ждал громкий провал. Предприниматель-прозорливец, оказывается, точно как медведи на нашей картинке, весьма редким зверем.

ВОЗМОЖНОСТИ ОТЫСКИВАЮТСЯ ИЛИ СОЗДАЮТСЯ?

Если причинно-следственный подход не может объяснить каждый успех или провал нового предприятия, какой же мы располагаем альтернативой? Существует ли вообще такая вещь, как «возможности»? Насколько важна для принятия решений статистика? И нужно ли все это знать человеку, задумавшему открыть новое дело?

На вопрос, отыскиваются ли бизнес-возможности или создаются, нет верного и неверного ответа. Метод отсева вариантов («возможность отыскивается») помогает объяснить успех новых предприятий в предсказуемой среде. Мы знаем, что люди слушают музыку на ходу, и знаем, что в Интернете есть масса доступных музыкальных записей. Дальше мы ищем и выбираем программу и устройство, добавляем кое-какой дизайн и получаем МРЗ-плеер. Однако этот алгоритм не объясняет появления «уокмана». Его создание не опиралось ни на существующую рыночную нишу, ни на исторические данные. Альтернативная модель — случай преобразается в возможность, то есть «возможность создается» — полезна именно в тех ситуациях, когда прошлое не помогает предсказать будущее. Собственно, выбор между двумя моделями зависит от того, как предприниматель видит ситуацию.

Возможности отыскиваются

Предприниматели, действующие по модели поиска и отбора, прежде всего находят традиционные «области роста» и самые обширные секторы неудовлетворенных потребителей. Эти знания помогают избрать наилучшую возможность. Найдя такую, предприниматель составляет бизнес-план, основанный на тщательном исследовании рынка и подробном анализе конкуренции, затем ищет фонды и инвесторов, которые помогут бизнес-план выполнить. Со временем предприниматель приспособливает свой бизнес к среде, пытаясь получить и сохранить конкурентоспособность.

Такой подход предполагает, что новорожденный бизнес достаточно подобен зрелому, и, значит, принимать решения при создании нового предприятия на основании исторических данных вполне логично, а среда в достаточной мере стабильна, чтобы следствия прежних событий сохраняли актуальность и сегодня, и в будущем.



Научные основания

В 1912 г. Йозеф Шумпетер [19], рассуждая о том, что спрос можно создать, писал о таком виде инноваций, как «новые сочетания», использующие привычные вещи непривычным образом (то есть о преобразованиях). Такого рода преобразования могут сформировать целые новые рынки, новые способы производства, формы организации и схемы распределения. «Умение по-новому сочетать» Шумпетер считал сутью предпринимательства.

Возможности создаются

Согласно эвристической модели, сведения, которыми предприниматель располагает, приступая к новому замыслу, одновременно скудны и слишком обильны. Рынок не поддается определению. Потребители не знают, что им придется по нраву завтра. Технологии меняются. Имеющиеся данные противоречивы и сбивают с толку. Отсюда следует, что предприниматель не просто комбинирует имеющиеся ресурсы или переключает их на новое, сулящее большую выгоду применение. На самом деле он творит или преобразует, тем самым превращая шанс в новые возможности.

Новое предприятие — территория неопределенности, где господствует колумбова логика

Как бы ни удивило это начинающего бизнесмена, умелые предприниматели во многих случаях больше полагаются на эвристический подход. Среди компаний,

ПРОТИВОПОЛОЖНЫЕ ВЗГЛЯДЫ НА ИСТОЧНИК ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Различие между:	Рынок	Логика	Процесс
Поиск и отбор (причинность)	Поиск и отбор обычно предполагает, явно или неявно, осознанное намерение захватить новый, необслуженный или несформированный сектор рынка. В литературе о бизнесе это намерение, как правило, подаются как прозорливость человека, ищущего и осваивающего рыночные возможности	В границах поисковой модели предпринимателю доступен конечный список возможностей, по большей части, на местном уровне. Как именно происходит поиск, эта логика умалчивает, только говорит, что итогом бывает какой-то набор вариантов	Поскольку цель задается на старте, поиск и отбор — статичный процесс, который не меняется по ходу развития предприятия. Неоожиданности воспринимаются как зло
Преобразование	В концепции преобразований формирование нового рынка не всегда происходит намеренно, и для этого вовсе не обязательны ни предвидение, ни воображение. Зачастую это не более чем способ удовлетворить личные влечения или непредвиденное последствие в случаях, когда люди просто делают то, что считают возможным и нужным	Преобразования тоже начинаются строго с местного уровня. Однако работа предпринимателя понимается не как поиск вариантов, а скорее как преобразование вероятностей в возможности	Преобразование — это динамика и диалог. Это действия и взаимодействия с партнерами, которые решительно и по своей воле участвуют в предпринимательской игре, вызывающей определенные перемены и ведущей или не ведущей к созданию новых рынков. Неоожиданности воспринимаются как благо

которыми мы сегодня восхищаемся, многие начинали совсем не с того, чем они занимаются ныне. Новые возможности создаются в диалоге с потребителями, партнерами и сотрудниками. Приведенный ниже практический пример показывает два альтернативных способа разработать одну и ту же возможность, то есть «найти» или «создать».



НА ПРАКТИКЕ: РАГУ НА БЕГУ

Представьте, что некая предпринимчивая женщина задумала открыть индийский ресторан. Следуя алгоритму поиска и отбора, она начнет с исследования рынка ресторанов в том городе, где хочет открыть это заведение. Затем,

опираясь на полученные данные, тщательно выберет месторасположение и сегмент рынка, определит, ориентируясь на потенциальную рентабельность, целевую группу, придумает привлекательное для этой группы оформление, найдет необходимые средства, наберет штат и, наконец, пустит в ход свой набор маркетинговых стратегий и примется день за днем управлять рестораном, добиваясь успеха.

При более творческом преобразующем подходе реальное развитие событий зависит от личности предпринимательницы, от ее знаний и личных связей. Для большей наглядности допустим, что эта женщина — повар в индийском ресторане, замысливший уйти на вольные хлеба. Учитывая,

что своих денег у нее совсем немного, какие есть возможности закрепиться на рынке? Можно стать партнером уже существующего ресторана, можно участвовать в обжорных базарчиках, заняться кейтерингом и т. д. Предположим, наша героиня решит обратиться к друзьям, работающим в офисах, чтобы те позволили ей прийти и предложить желающим попробовать ее кулинарию. После этого кто-то закажет на завтра обед с доставкой, и начинающая предпринимательница станет лично приносить клиентам приготовленную дома индийскую еду. Так ей удастся скопить немного денег и арендовать помещение под ресторан.

Вполне возможно также, что дело не продвинется дальше первых



Объясняем

Причинность

Сосредоточивается на достижении цели посредством ряда конкретных шагов. Обращается к тактике поиска и отсева, лежит в основе большинства теорий грамотного управления.

Эвристика

Сосредоточивается на использовании меняющихся средств для достижения меняющихся целей. Обращается к тактике преобразования и созидания. Эвристическая логика — одно из названий пути, которым идут, создавая новые предприятия, умелые предприниматели.

двух-трех клиентов. Однако, обратившись к эвристической модели, наша героиня могла бы стать соучредителем и других предприятий, в зависимости от того, что, помимо еды, привлекает ее клиентов. Например, если она — интересная личность, то могла бы записывать на продажу кулинарные видео или, например, открыть свои курсы. В зависимости от того, кто чем заинтересуется, откроются возможности в других видах биз-



На практике

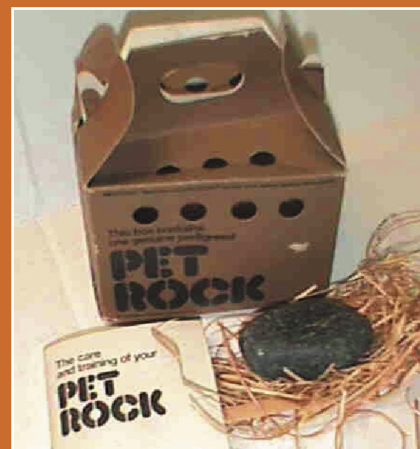
Рынок из шутки

Однажды вечером рекламщик из Калифорнии Гэри Дал выпивал с друзьями в кафе, и разговор зашел о домашних животных. Дал внес свою лепту, заявив, что у него дома живет булыжник — идеальный питомец, обладающий чудесным характером, простой и дешевый в содержании. В тот момент никто из собеседников не понимал, что присутствует при рождении новой фишки поп-культуры.

Было это в апреле 1975 г., и Дал сначала хотел написать книгу «Ваш домашний булыжник: уход и воспитание. Пошаговое руководство, как выстроить счастливые взаимоотношения с каменным питомцем». Несколько недель он действительно писал эту книгу, в которой были наставления, как обучать камень всяким фокусам, кувыркам через голову (лучше всего обучается на склоне) и команде «Умри!» (прикидываться мертвыми камни любят и без команды). И вот, когда книга стала приобретать очертания, Дал решил организовать ей кое-какое промо: настоящий булыжник на подстилке из стружек в ящике-переноске с дырочками для воздуха. Камень он нашел в строительном магазине в Сан-Хосе. В ассортименте магазина это был самый дорогой булыжник — цент за штуку.

В августе Дал представил домашний булыжник на выставке сувениров в Сан-Франциско, потом на Нью-Йоркской, и вот уже Neiman-Marcus заказывает у него 500 штук. Затем, после самодельного репортажа Дала, где было его фото в окружении переносок с каменными друзьями, им заинтересовалась пресса, и даже вышла заметка на полстранички в Newsweek. Его дважды пригласили в телепередачу The Tonight Show. К концу октября он продавал по 10 000 домашних булыжников в день, к Рождеству распродал 2,5 тонны, и три четверти ежедневных газет США писали о его затее.

За несколько месяцев американцы купили больше миллиона «питомцев» по цене \$3,95 за штуку. Дал — а он с самого начала рассчитывал сделать на каждом булыжнике минимум \$1 — моментально стал миллионером.



неса. Вот лишь несколько сфер, в которых, поодиночке или разом, нашу героиню может ждать успех: шоу-бизнес, образование, туризм, производство и упаковка, розничная торговля, декорирование интерьеров и даже преподавание и коучинг!

ПРИНЦИПЫ ЭВРИСТИЧЕСКОГО ЗНАНИЯ

Пример с «рагу на бегу» иллюстрирует два принципа эвристической, то есть созидательной логики. Первый состоит в том, что возможности можно создавать. Второй — в том, что появление нового рынка может быть результатом случайности, проявления закона Мерфи или следствием непредсказуемого открытия. Более того, новый рынок рассматривается как «осадок», своего рода побочный эффект от

совокупных действий многих людей, занятых чем-то интересным. Занимаясь своими делами, они и создают новый рынок, хотя могут вовсе не иметь такого намерения, не говоря уж о том, чтобы провозглашать или осознанно ставить такую цель. Цели предприятия можно не только ставить заранее, но и с равным успехом находить в процессе работы. Колумб ставил цель найти Индию, но, наткнувшись на новый континент, взял на себя другую миссию.

Домашний булжик — особенно занятный пример возможности, которую нельзя было предвидеть или планировать. Прочтите его историю и задумайтесь, обнаружил ли Гэри Дал явный неудовлетворенный спрос на домашние булжики? Помните, что в тот момент не было никаких статистических данных о «неживых» или «каменных» питомцах: бизнес Дала начинался, в общем, с шутки

в кругу друзей и без малейшего коммерческого умысла.

И тут высвечивается еще один важный аспект колумбовой логики: успех или провал предприятия зависят не от того, насколько точным был начальный расчет и насколько основательно продуманы стратегии. Успех определяется в каждом случае индивидуально, и оценка меняется, если меняется предприятие. Отношения, формирующиеся во время создания нового дела, тоже сказываются на характере нового бизнеса и на критериях успеха.

СОЗДАЙТЕ СЕБЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Читая исторические сочинения, легко поверить, будто герои, пророки и первопроходцы обладали какими-то сверхчеловеческими качествами. Это впечатление укрепляют баснословные истории об успешных бизнесменах, тиражируемые в массмедиа. В этой главе мы начали отделять миф от реальности. Наше первое открытие: предприниматели — вовсе не обязательно ясновидцы, которые лучше, быстрее или грамотнее всех опознают и используют возможности, ускользающие от внимания обычного человека. Напротив, часто люди сами создают для себя возможности, применяя самые прозаичные средства. Предпринимателей традиционно уподобляют первооткрывателям, но мы видим в них еще и созидателей: они не только рисуют карты, но и преобразуют самое Землю.

Через двадцать лет жалеть о несделанном ты будешь горше,
чем о том, что наделал.

Поэтому руби канаты. Прочь из тихой гавани. Наполни паруса
крепким ветром.

Иди вперед. Мечтай. Открывай новое.

Марк Твен

Вывод: ВСЕ В ВАШИХ РУКАХ

Какой урок можно из этого извлечь? Прежде всего, не нужно сидеть и ждать, пока небывалая возможность обрушится с небес прямо на голову. Наоборот, ваша задача — создать себе возможность. Такой подход требует куда более активной деятельности и предполагает, что вас не смутит пустая карта, которую вы расчертите сами согласно своим вкусам, умениям и средствам, в зависимости от того, что вы знаете и с кем знакомы. Именно так и поступали первые путешественники (и Благовон). Создавать возможности, не полагаясь на везение — это и есть предпринимательство.



В следующей главе мы поговорим об одном из важных различий между эвристическим предпринимательством и поиском возможностей. Когда вы ищете возможности для бизнеса, критически важна ценная идея. Если вы создаете возможности сами совместно с партнерами, ценная идея не такой уж необходимый ингредиент.



Дорожная карта

Вы увидели два разных подхода к созданию новых рынков. Для лучшего понимания собственного предприятия:

- Посмотрите на компании, которые вас вдохновляют: нашли ли они свою рыночную нишу или создали ее?
- Если создали, то из каких ингредиентов?
- А как вы «строите» возможность?
- Есть ли в вашем окружении человек, способный вам в этом помочь?



Итак...

Эвристический подход стабильно дает более широкий выбор, и умелые предприниматели последовательно предпочитают его как путь создания новых рынков и бизнесов.



Взгляните шире

Выходя за границы непосредственной темы этой главы, подумайте о следующих вопросах:

- В чем назначение предпринимательства?
- Есть ли у предпринимательства темная сторона — когда ни карт, ни правил?
- Бывают ли ситуации, которых нельзя создать?

Многие из тех, кто хотел бы открыть свое дело, говорят, что до сих пор не сделали этого лишь потому, что не нашли хорошей идеи. На деле же хорошие идеи кишат повсюду и ничего не стоят. Имеет значение лишь то, как ты ими распорядишься.



Замыслы у тебя могут быть самые блестящие, но если ты не приведешь их к осуществлению, они никуда не приведут тебя.

Ли Якокка

Не могу придумать хорошую идею



Поскольку люди заиклены на мифическом образе предпринимателя-провидца, многие потенциальные бизнесмены сидят на месте и ждут озарения.

особенно те, кто легко может найти работу по найму, склонны беспокоиться насчет «оптимальной» возможности — и, значит, томиться в ожидании идеи, которая «сработает».

В ЭТОЙ ГЛАВЕ:

- Цена идей — полтора цента за дюжину
- Хороша ли моя идея?
- Идея в основе бизнеса
- Путь от идеи до предприятия
- Вывод: хорошая идея есть у каждого

Изучение предпринимательского опыта четко высвечивает такое правило: невозможно сколько-нибудь точно узнать заранее, хороша ли ваша бизнес-идея. Более того, искушенные инвесторы и успешные бизнесмены утверждают, что узнать это можно только одним способом: творчески применить идею на практике с минимальным вложением средств и найти либо потребителей, либо партнеров, которые рискнут вложить серьезные деньги в новое дело, либо — в идеале — тех и других сразу.

Вполне естественно, что многие начинающие предприниматели,

Что такое хорошая бизнес-идея? Откуда они вообще берутся? Кому решать, хороша идея или нет? Каким образом и когда сам человек понимает, осуществима ли его идея?

Размышляя над этими вопросами, вспомните Medtronic. В 1949 г., увидев в фильме «Франкенштейн» (1931) действие электричества на живой организм, Эрл Баккен основал фирму по производству медицинской аппаратуры. Но еще много лет прошло, прежде чем родилась идея кардиостимулятора. Первые восемь лет Баккен занимался ремонтом

Откуда берутся идеи?

В теории:

- Из газеты Патентного ведомства
- От правительства (NASA, CERN)
- Из обмена технологиями
- С отраслевых выставок
- Из докторских диссертаций
- С инновационных выставок
- Из мозговых штурмов

На практике:

- Из довольства и недовольства
- И опыта прежних занятий и знания конъюнктуры
- Из хобби
- Навязываются ближними
- Приходят с приобретением уже существующего предприятия или продукта
- Из новостей
- Из предложений, отвергнутых работодателем или другой компанией
- Из скромного начинания, пошедшего в рост
- Приносятся клиентами

больничного оборудования. В 1957 г., имея уже немалый опыт общения с врачами и с производителями медицинской аппаратуры, приступил к разработке вживляемого устройства для

стимуляции сердечной мышцы. И это вряд ли можно было назвать озарением. Аналитическое бюро, специализирующееся на рынке медицинских устройств, оценило мировой спрос на новый аппарат в устойчивые 10 000 штук, как максимум. Забавно, но перспектива, которую аналитики сочли блеклой, порадовала команду Баккена: на тот момент они продавали меньше сотни! Сегодня оборот Medtronic равняется \$11 млрд, и этот бренд лидирует на мировом рынке медицинского оборудования. Одним словом, не терзайтесь по поводу удачной идеи. Возможности создаются действием.

ЦЕНА ИДЕЙ — ПОЛТОРА ЦЕНТА ЗА ДЮЖИНУ

Простейший способ найти бизнес-идею: задуматься о том, что вы любите и чего не любите, что вам хотелось бы иметь, а от чего избавиться, что вас волнует и т. п. На деле большинство из нас, как королева из «Алисы в стране чудес», до завтрака успевает придумать полдюжины вариантов бизнеса. Вот только мы не всегда знаем, что с ними делать. Или даже хотим ли мы с ними что-нибудь делать.

Тут важно повторить: не существует идей, «удачных» до воплощения: есть только идеи, которые мы воплощаем в жизнь и которые не воплощаем. Хорошую идею можно бездарно угробить, но точно так же и плохая может превратиться в здоровый бизнес.

Подумайте об известных вам удачных предприятиях и о том, откуда они взяли бизнес-идеи. Эта книга нашпигована примерами успешных дел, большинство из которых началось с примитивной, а то и с глупой идеи. Но сейчас это финансовые колоссы вроде Google и Walmart или пионеры крупных общественных перемен — как банк Grameen или Красный Крест. Некоторые, например Agilyx (см. врезку), вышли буквально из грязи. Если вы все же предпочитаете проверить, ниже мы предлагаем кое-какую методику оценки идеи. Но это вовсе не тесты «сработает — не сработает». Всего лишь способ плодотворного обдумывания и разбора многочисленных возможностей.

Знакомства, полезные для генерации идей

- Юристы
- Предприниматели
- Бухгалтеры
- Венчурные капиталисты
- Банкиры
- Инженеры и конструкторы
- Патентные эксперты
- Закупщики
- Дельцы
- Продавцы и дистрибьюторы
- Торгово-промышленные объединения
- Функционеры
- Потенциальные клиенты (сюда могут входить все перечисленные категории)



На практике

Для другого сокровище

Здоровые идеи для нового бизнеса являются в самых разных формах: это может быть жалоба рассерженного клиента, революционное изобретение, или, как поведает нам Кевин Девитт, обыкновенный мусор. В 2004 г. вместе с женой он основал компанию Agilyx, предполагая собирать использованные пластиковые пакеты и бутылки и превращать их в то, что ценнее денег — в сырую нефть. С точки зрения химии, замысел вполне разумный. Пластик делается из нефти. Почему бы не запустить обратный процесс и не перерабатывать утиль в нефть? В теории все просто. На практике же Кевин столкнулся с непростой научной и еще более непростой предпринимательской задачей.

Чтобы получать доход, бизнесу нужны потребители. Чтобы их привлечь, нужен продукт. А чтобы его создать, нужны средства. У Девитта ничего этого не было. Они с женой решили найти бизнес-ангела и потребителя в одном лице — партнера, который охотно поможет спроектировать и запустить работающий прототип установки. В сотрудничестве с таким потребителем Agilyx создал полнофункциональную систему, которая демонстрировалась потенциальным клиентам. Она позволяла в режиме реального времени снимать экологические данные для надзорных организаций и давала возможность увидеть, как лучше всего ее коммерчески использовать. Идея Девитта сработала потому, что Agilyx и его клиент решительно нацелились на успех, взявшись сообща разрабатывать принципиально новое решение проблемы пластиковых отходов.



Сегодня первый клиент Agilyx каждый день перерабатывает несколько тонн смешанного пластикового мусора в сотни и тысячи литров драгоценной синтетической нефти. Конечно, впечатляет, но это сушая капля в море на фоне 26 млн тонн пластикового мусора, ежегодно вывозимого на свалки США, и втрое больше объема, выбрасываемого в Европе и Китае. Теперь, когда идея обкатана, Девитту предстоит понять, как вырастить предприятие, чтобы оно могло управиться с таким чудовищным обилием топлива.

Начинать с мусора — наверное, не самый очевидный путь создания нового бизнеса, но при перспективе ежегодно выгонять из пластиковых отходов почти 250 млн баррелей сырой нефти только в США, идея может принести больше \$25 млрд. Тому, кто в этом месте презрительно усмехнется, мы напомним, что eBay создал в два раза больший рынок на ненужных вещах (читай: мусоре) всего за десять лет. Так что если вы ищете бизнес-идею, активом для вас может стать то, что другие выбрасывают на помойку.

ХОРОША ЛИ МОЯ ИДЕЯ?

История Кевина Девитта — пример бизнесмена, который решил заняться тем, что его волнует. Другой пример: Марк Мур создал One True Media, чтобы помочь друзьям, тонувшим в море снимков, что разлилось с появлением циф-

ровой фотосъемки. Но как оценить осуществимость идеи? Задним числом легко судить, хороша ли была задумка, но когда стоишь на краю, готовясь прыгнуть, как понять, не расшибешься ли?

В специальной литературе, учебных пособиях, журнальных статьях

и в Интернете мы находим бесчисленное множество методик, которые якобы позволяют с некоторой долей вероятности предсказать осуществимость и определить ценность деловой идеи. Схема «Возможность и воплощение» содержит простое и полезное резюме четырех ключевых

аспектов, лежащих в основе большинства таких методик:

- Можно ли воплотить эту идею?
- Стоит ли это делать?
- Могу ли я это?
- Хочу ли?

Первые два аспекта связаны с внешними факторами — с современным развитием техники и рыночной конъюнктурой. Два других — внутренние, зависящие от личных обстоятельств и устремлений принимающего решение. Эти два аспекта мы подробно рассмотрим позже, в главе 6.

Ниже вы найдете список вопросов, соотнесенных с каждым из четырех элементов схемы. Методы, которыми обычно рекомендуют получать ответы, включают маркетинговое исследование, построенное на опросах, а также проведение фокус-групп и интервью, прогнозирование спроса, оценку риска и стратегий минимизации риска, прогнозы финансовой отчетности и анализ конъюнктуры. Там, где вы не можете добыть нужные сведения, составляйте список вопросов, которыми нужно заняться.

Выполнимо ли?

Техническая осуществимость

- Существует ли технология для производства вашего продукта или она еще разрабатывается?
- Если технологии еще нет, на каком этапе находится

ее разработка и где в будущем возможен сбой?

- Если технология есть, использует ли ее кто-нибудь другой для создания того же товара или сервиса, что и у вас?
- Если нет, почему?
- Если да, то кто и как это скажется на ваших перспективах?
- Какие входные барьеры для конкурентов обеспечит в будущем ваша технология?
- Как долго удержатся эти барьеры, если ваша идея окажется перспективной?
- Высоки ли риски заимствования?
- Перечислите причины, по которым конечный потребитель может отвергнуть вашу технологию, даже при том, что ваш товар или сервис технически безупречен.
- Какие из ныне зарождающихся технологий могут составить вам конкуренцию

в будущем: через год, через пять лет, через несколько десятилетий?

Рыночная осуществимость (продукт)

- Что именно вы продаете?
- Вы ищете рынок для технологии или технологию под спрос?
- Как вы определите свою нишу?
- Как сейчас удовлетворяется эта потребность?
- Кто ваши конкуренты?
- Каковы преимущества и недостатки вашего товара или сервиса?
- Почему именно ваш продукт (своеобразие/уникальность/патент)?

Потребитель

- Кто ваш клиент (усредненный портрет)?
- Будет ли он платить, сколько нужно? Можете ли вы запросить нужную цену?

ОЦЕНКА ОСУЩЕСТВИМОСТИ

РЫНОК

ОСУЩЕСТВИМОСТЬ

Выполнимо ли?

Техническая осуществимость
Рыночная осуществимость
Экономическая осуществимость

ЦЕННОСТЬ

Стоит ли это делать?

Финансовая осуществимость

ЛИЧНОСТЬ

Могу ли я это?

Что от меня потребуется?
Чья помощь мне понадобится?

Хочу ли я это делать?

Что именно меня в этом вдохновляет?
Почему я этого хочу?
Пути к отступлению

- Какие ключевые факторы могут обеспечить скорейший выход на вашу клиентуру?

Спрос

- Есть ли спрос на ваш продукт?
- Насколько он велик?
- Какова его структура?
- Быстро ли он растет?
- Откуда могут возникнуть будущие конкуренты?

Экономическая осуществимость

- Существуют ли какие-то очевидные препятствия, поставленные правительством — центральным и местным?
- Вероятны ли перемены в международном положении?
- Каков ваш план на случай выхода из бизнеса?
- Оптимален ли момент?
- Стоите ли вы на пути каких-то системных перемен?
- Не слишком ли вы опережаете время?
- Каковы форма и срок жизни «окна» для выбранной рыночной возможности?

Стоит ли это делать?

Финансовая осуществимость

- Как вначале будут вкладываться необходимые средства?
- Что убедит инвестора их вложить?
- Если бы у вас в распоряжении была нужная сумма,

согласились бы вы инвестировать ее в такую идею?

- Как связано финансирование и временной график (точка безубыточности, скорость сгорания капитала)?
- Составьте финансовые прогнозы.
- Обозначьте первичные финансовые допущения для ваших прогнозов.

Могу ли я это?

Что от меня потребуется?

Каждая идея своеобразна, и нельзя полностью предусмотреть, что именно от вас потребуется для ее превращения в живой бизнес. Но кое-какие распространенные проблемы вполне ожидаемы, в том числе:

- длинные рабочие дни и зачастую непредсказуемое расписание;
- спады и разочарования, в том числе крупные неудачи;
- тяжелый и временами щекотливый опыт работы с людьми — включая наём и увольнение;
- ведение сложных переговоров;
- неизбежные отказы на просьбы и предложения;
- необходимость подпитывать лучших партнеров в трудные моменты, например во время дефицита наличных.

Трезвое понимание некоторых неизбежных неприятностей в сочетании с сильной позитивной мотивацией крайне важно для устойчивого успеха в предпринимательстве.



Научные основания Освоение инноваций

Эверетт Роджерс [65], изучавший восприятие инноваций на материале различных бизнесов в различных областях хозяйства и в разные исторические периоды, вывел пять критериев, по которым с высокой точностью можно предсказать, востребует ли рынок то или иное новшество.

Эти признаки таковы:

- Сравнительное преимущество: воспринимается ли новшество как лучшая замена тому, что было прежде?
- Совместимость: отвечает ли новшество ценностям, опыту и потребностям потенциальных пользователей?
- Сложность: воспринимается ли новшество как простое в использовании?
- Возможность опробовать: может ли пользователь поэкспериментировать с новшеством?
- Наглядность: видят ли пользователи, что и как изменилось?

Это полезный и разумный способ проверить, придется ли ваше «угощение» по вкусу другим.

Почему вы?

- Чем ваше участие усилит это предприятие?
- Какие ваши слабости могут помешать делу и как вы намерены преодолеть или компенсировать их?

Хочу ли я этого?

- Воодушевляет ли вас эта цель?
- Почему вы хотите этим заниматься — честно?
- Есть ли вам куда отступить?

О важности обязательств

Наш вопросник поможет вам также решить, какую идею стоит избрать, если у вас их несколько. Однако помните: даже если вы поставите галочки возле всех пунктов этого списка, идею нельзя считать удачной, пока вы не нашли людей, готовых тем или иным образом ей помочь: чрезвычайно важно заручиться поддержкой партнеров и клиентов.

В итоге важно на самом деле не то, сочтете ли вы идею удачной, а сможете ли вы убедить других ее поддержать. Без этого идея нежизнеспособна. И речь не только о финансовых обязательствах: кто-то может одолжить вам офисные площади, кто-то выделит время и станет вашим наставником, какая-то компания поделится производственными мощностями, кто-нибудь будет отвечать на звонки и звонить и т.п.

Об обязательствах и партнерстве мы поговорим подробно в гла-

ве 13, но один момент вы должны учитывать с самого начала: если кроме вас не обнаруживается ни одного человека, кто счел бы идею удачной, вероятно, удачной она и не будет. Ищите того, кто готов реально помочь вашей идее, не рискуйте вкладываться в проект, которым собеседники интересуются лишь из вежливости. Намерение может быть только решительным: или — или.

Но как узнать, что пора сдаться, прекратить поиск партнеров, готовых поддержать идею, и отказаться от замысла? Ответ зависит от того, сколько вы готовы проиграть (подробнее об этом в главе 11). Иной может себе позволить ждать годы, пока придет час его идеи. Так поступили первые инвесторы, вложившиеся в технологию видеоконференции. Иногда идеям, особенно опирающимся на технический прогресс, вроде иных нынешних проектов по возобновляемой энергии, приходится подолгу томиться на медленном огне. Допустимые потери и устанавливают предельный срок ожидания.

**ИДЕЯ
В ОСНОВЕ БИЗНЕСА****НА ПРАКТИКЕ:
БИЗНЕС
ИЗ ХОББИ**

Когда сын Джона Венса Майкл поступил в колледж, Джон, подумав, как тесно бывает в общежитиях, смастерил для него двухъярусную кровать. Слухи о ней бы-



стро распространились за пределами кампуса, и скоро Венс уже поставлял такие кровати в города и веси в сотнях миль от родного Хорсхедса, штат Нью-Йорк. Спрос оказался столь велик, что Джон решил выяснить, возможно ли развернуть поставки на всю страну и превратить хобби в полномасштабный бизнес. Сегодня его фирма College Bed Lofts изготавливает около 5000 сборных кроватей в год и продает их потребителям по всем Соединенным Штатам.

**НА ПРАКТИКЕ:
БИЗНЕС
ИЗ ПРИСТРАСТИЯ**

Кенни Бертс без ума от лаймового пирога. Уже в девять лет он разбирался в тонкостях его приготовления, а к середине 1980-х разработал собственный рецепт, и всякий, кто пробовал, сразу советовал Кенни делать на этом деньги. В 1989 г. Кенни основал компанию Key Lime Inc. (сначала

как приработок) и у себя дома выпекал примерно по сотне пирогов в неделю для частных лиц и местных ресторанов. Сегодня его фирма, расположенная в Смирне, штат Джорджия, обслуживает таких именитых клиентов, как, например, California Pizza Kitchen, нанимает 20 работников и способна испечь 6000 пирогов в день. И не сомневайтесь: при всем коммерческом успехе компания, отметившая в 2009 г. 20-летний юбилей и ныне называющаяся Kenny's Great Pies, печет все по тому же оригинальному рецепту со свежесжатым соком, который принес когда-то Кенни первые восторженные отзывы гурманов.



НА ПРАКТИКЕ: БИЗНЕС ИЗ ИНВАЛИДНОСТИ

Вы когда-нибудь ходили на «свидание вслепую»? Кому случилось, говорят, что это одновременно страшновато и интересно и непременно надолго запоминается. То же самое говорят о ресторане Акселя Рудольфа Unsicht-Bar. Это маленькое заведение в г. Кельне, принадлежащее слепому хозяину, где посетители наслаждаются вином, едой и беседой в крошечной темноте. В зале не разрешается даже мерцать мобильником. Обслуживают здесь официанты-поводыри, которые рассказывают не только, из чего приготовлены блюда, но и где что лежит на тарелке.

Признаки удачной идеи

- Большие «припуски»: оценить издержки «с запасом»
- Отдача: производительность вдвое или более чем вдвое выше затрат
- Относительно небольшие — хотя бы на этапе запуска — капиталовложения
- Финансовая посильность — относительно скорый выход на безубыточность
- Понятность
- Соответствие трендам
- Растущий рынок или сегмент рынка: достаточный спрос
- Просчитываемые спрос и распределение, разумные издержки на маркетинг
- Возможность применить способности к управлению
- Интеллектуальная собственность, патенты, секретные технологии, ноу-хау
- Востребованность умений, быстродействия, гибкости
- Меняющаяся среда — источник новых возможностей
- Нацеленность на конкретные потребности рынка в противоположность поискам применения новой технологии или системы
- Риски, связанные с развитием новых технологий, невысоки по сравнению с выигрышем
- Бизнес достаточно масштабен, чтобы иметь влияние
- Начальная критическая масса не очень велика

Открывшийся в 2002 г. Unsicht-Bar скоро получил признание и у публики, и у рестораторов. Посетитель здесь не только получает необычный социальный опыт общения с незрячими, но и вдвойне наслаждается обедом: благодаря «отключению» зрения все чувства обостряются, так что вкус простой еды (здешний шеф-повар приправляет блюда только солью, перцем, луком, чесноком и зеленью) оживает и воспринимается как никогда прежде.

Ты лучше воспринимаешь запахи, разницу в текстуре, консистенции, температуру. Это многогранный опыт.

Аксель Рудольф

Unsicht-Bar приобрел такую популярность, что Аксель открыл свои заведения в Гамбурге и Берлине, привнес в старинный и скучноватый ресторанный бизнес занятное новшество.

Тот же принцип, что действует в проекте Рудольфа, просматривается во многих инновациях из других сфер. Вот, например, стикеры — кому нужен клей, который не держит? Слепоту принято считать бедой. Рудольф переворачивает ситуацию. В Unsicht-Bar слепота — это преимущество и выгода. Негативное становится позитивным.

Подобных перевертышей вокруг немало. Вспомните кровавые видеоигры. Их обвиняли в разрушительном воздействии на психику юных геймеров, но сегодня из шутеров типа Full Spectrum Warrior делают компьютерные программы для лечения посттравматического стрессового расстройства у солдат, прошедших войну. Увлечение ретро опровергает представление о том, что фансоны выходят из моды. А знаменитости, едущие на экономичных и экологических гибридах, опровергают стереотип, согласно которому воплощением богатства должен быть огромный автомобиль.

В следующий раз, почувствовав себя на «слепом свидании» с судьбой, оглянитесь вокруг. Найдите предметы, воспринимаемые негативно, и подумайте, как превратить их в позитивную основу нового предприятия. Ведь, как подтвердит вам любой опытный предприниматель, возможности — это обычно и есть свидания вслепую: пугающие и манящие одновременно, всегда незабываемые и чаще, чем мы думаем, достойные продолжения.



НА ПРАКТИКЕ

История One True Media



Марк Мур — опытный предприниматель. У него за плечами два поглощения и одно акционирование. Откуда же Марк берет идеи? Он ведет список. Не список идей для компаний, а список проблем, которые он каждый день обнаруживает вокруг себя. В основании One True Media лежит проблема невообразимого объема цифрового медиаконтента, производимого людьми. И нет удобного способа упорядочивать это море информации. Марк понял, что мог бы создать сервис, нужный миру.

Чего, по сути дела, хочет фотограф-любитель? И какую на этом можно построить бизнес-модель? Марк решил для начала начать. Он основал One True Media, зная, что будет постоянно менять бизнес-схему. Первоначальный онлайн-сервис позволял клиентам составлять из цифровых снимков коллажи. One True Media печатала их, собирала в фотоальбом и пересылала клиенту почтой. С самых первых шагов компания начала учиться и учиться поныне. Сервис видоизменяется раз в две недели. Сотрудники компании наблюдают, как используется предложенный функционал, и постоянно добавляют и убирают опции. Предложения пользователей принимаются по телефону, по электронной почте и в чате. Марк Мур еженедельно изучает отклики и пять самых перспективных предложений рассылает всей компании.

У One True Media был фантастический успех в сезон отпусков 2005 г., но в январе 2006 г. дела пошли под гору. Марк и его команда непрерывно меняются. В конце января 2006 г. они снова ушли в прорыв. Люди любят показывать фотографии друг другу. Компания One True Media добавила простой механизм, позволяющий клиентам выкладывать фотографии и видео на сайт интернет-сообщества MySpace. И тут внезапно число пользователей стало удваиваться каждую неделю. Сейчас, после бесчисленных новых усовершенствований, у One True Media больше миллиона зарегистрированных пользователей, разместивших несколько миллионов видеороликов, и недавно компания запустила новинку — SpotMixer — сервис для корпоративных клиентов, позволяющий создавать видео вообще без применения специальных программ.

Успешные предприятия редко рождаются из гениального озарения. Идея оформляется, меняясь иной раз до неузнаваемости, в процессе сотрудничества с партнерами и клиентами. Марк исповедует такой подход: «Представь, что находишься в комнате с множеством закрытых дверей. За одной из них — твой потребитель. Он вопит тебе: «Я тут!». Твоя задача открыть нужную дверь. Чем скорее ты это сделаешь, тем скорее получишь настоящую возможность для бизнеса».

ПУТЬ ОТ ИДЕИ ДО ПРЕДПРИЯТИЯ

Итак, вы уже знаете, что источник возможностей не в божественном провидении. Но откуда возникают жизнеспособные предприятия? Они начинаются с идеи. А идеи обычно начинаются с преобразования тех средств, какими человек уже располагает.

Но мы знаем также, что идей много — и они повсюду. И только действие превращает просто идею в ценную возможность.

ИДЕЯ = ВСЕ, ЧТО УГОДНО + ВЫ

Сбор сведений не считается действием. Действие — это предложить клиенту сделку. Или найти подрядчика, который изготовит прототип.

**ВОЗМОЖНОСТЬ =
= ИДЕЯ + ДЕЙСТВИЕ**

Действие — найти компаньона, убедить кого-то вступить в дело. Действие — то, что выходит за рамки наблюдений и расчетов

и воплощается в переменах, управлении, производстве, в любом взаимодействии с миром.

**ДЕЙСТВИЕ = ФУНКЦИЯ;
РАБОТА С ДЕНЬГАМИ,
ПРОДУКЦИЕЙ, ПАРТНЕРАМИ...**

Наконец, в жизнеспособный бизнес возможность превращается благодаря обязательствам. Обязательства выливаются в денежные поступления, наём и запуск производственных линий у поставщиков

**КРЕПКИЙ БИЗНЕС =
= ВОЗМОЖНОСТЬ +
+ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА**

Эта формула динамична и циклична. Большинство долгоживущих компаний начинали совсем не с того, чем они занимаются теперь. Их основатели снова и снова применяли эту формулу, чтобы во взаимодействии с миром создать гораздо больше ценных возможностей, чем можно было даже вообразить, держась одной первоначальной идеи.

ВЫВОД: ХОРОШАЯ ИДЕЯ ЕСТЬ У КАЖДОГО

Эрик фон Хиппель [85] из Масачусетского технологического института изучал истоки удачных изобретений, сделанных в крупных корпорациях. Он обнаружил, что подавляющее большинство новых идей выходит не из лабораторий научно-исследовательского отдела, а из клиентского отдела и службы поддержки, куда «полуфабрикаты» идей поступают в виде жалоб и предложений. Так же и большинство долгоживущих компаний развилось не из той оригинальной идеи, ради которой они создавались. Например, FedEx замыслился как служба доставки запчастей, RealNetworks — как интерактивный телеканал, а основателям Starbucks поначалу и в голову не приходило сварить чашку кофе из тех экзотических сортов зернового и молотого, которыми там пытались торговать. На деле многие успешные предприниматели обнаруживают, что лучше не цепляться за ту возможность, которая изначально их привлекла, и нужно без колебаний менять план согласно поступающим извне откликам и пожеланиям за-

КАКОЙ ЕЩЕ БИЗНЕС-ПЛАН? ПРИМЕРЫ РАДИКАЛЬНОЙ СМЕНЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Компания	С чего начинала	Что делает сейчас
Tiffany & Co	В 1837 г. начинала как поставщик канцелярских принадлежностей	Только в 1853 г. стала заниматься ювелирными украшениями
Colgate	Первоначальный ассортимент: мыло, свечи и крахмал	Основанная в 1806 г. Colgate начала выпускать зубную пасту только через 70 лет
Nokia	С момента основания в 1865 г. Nokia сменила несколько видов продукции: от резины до бумаги	Лишь около века спустя, в 1960-х, Nokia взялась делать телефоны
Hasbro	Продукция, с которой Hassenfield Brothers начала торговать — обрезки тканей	Игрушки появились в ассортименте фирмы только в 1952 г., через 30 лет после ее основания
John Deere	Начиналась как кузница, где ковали плуги	Сейчас выпускает широкий спектр сельскохозяйственной техники, всем известна как производитель тракторов

интересованных сторон как на первых этапах жизни предприятия, так и позже.

Твердо держась того, кто ты есть, что знаешь и с кем знаком, понимаешь не только, что делать, но и чего не делать. Для большинства начинающих предпринимателей проблема не в том, что у них нет хороших идей для бизнеса, а в том, что этих идей слишком много, и они никого не убеждают «подписаться» хотя бы под одной из них. Они видят возможности повсюду и, если располагают ресурсами, поддаются искушению поскорее развернуть выпуск продукции или выйти на несколько рынков разом. И тут, особенно если дело с самого начала идет на лад, легко почувствовать себя прозорливым (то есть поверить в свою способность точно предсказывать развитие событий) и всемогущим (поверить, что можешь достичь невероятного). Но с удачными идеями далеко не всегда все так радужно.

Роберт Рейсс, основатель компании R&R, распространяющей в США игры вроде Trivial Pursuit, однажды сказал:

Люди думают, что не стоит соваться в бизнес, если нет могучей идеи, которая перевернет мир. На самом деле все не так. Революционных идей мало. Зато хватает простых, мелких. Ты делаешь что-то лучше соседа. Ты берешь готовую вещь и добавляешь новую грань. Это как скрэббл. Берешь слово, подставляешь букву, и тебе засчитывается новое слово: ты сделал его, добавив одну фишку.



Дорожная карта

- Готовясь к выходу в свободное плавание, перечислите пять бизнес-идей, которые считаете по-настоящему выигрышными, и пять, которые находите никудышными. В чем состоит разница между теми и другими?
- Подумайте о какой-то привлекательной для вас идее, найдите главное препятствие на пути к ее осуществлению и прикиньте, как вы могли бы его устранить. Для этого, возможно, потребуется скорректировать масштаб или суть идеи, что вовсе не значит, будто идея плоха. Почему это обстоятельство стало препятствием?
- Рассмотрите крайний случай: как насчет того, чтобы стать предпринимателем, вообще не имея никакой идеи? Каков будет ваш первый шаг?



Итак...

Чтобы стать предпринимателем, не нужно ждать революционной идеи или возможности на \$1 млрд. Можно начать с простой проблемы, для которой вы нашли практическое решение, или даже с задачи, которую вам просто интересно было бы решить!



Взгляните шире

Помимо основной темы этой главы, подумайте над следующими вопросами:

- Поощряет ли общество, в котором вы живете, инновации?
- Теперь мы понимаем, что магия предпринимательства не в идее, но тогда в чем она?

ГЛАВА 3

Предприниматели, рискующие собственным временем, деньгами и репутацией, более осторожны, чем банкиры.



Безопасность — это не более чем фикция. В природе не существует безопасности, да и человеческие существа, как вид, ничего от нее не выигрывают. В конечном счете, избегать риска — ничуть не безопаснее, чем лезть на рожон.

Жизнь — это или опасное приключение, или пшик.

Хелен Келлер

Миф: предприниматели любят рисковать

В ЭТОЙ ГЛАВЕ:

- Средства производства
- Четвертое средство производства: предприниматели
- Полный сосуд рисков
- Прогноз, риск и неопределенность: где карта?
- Умелые предприниматели работают не с рисками, а с неопределенностью
- Вывод: неопределенность можно превратить в новую возможность, управляя средой

Дается ли умение рисковать при рождении, как черта характера? Или этому можно научиться и научить? Есть ли риск неотъемлемое свойство предпринимательских проектов или он скорее в природе среды, где осуществляется предпринимательство? Все ли риски одинаковы? Если нет, то какие мерки у нас есть, чтобы классифицировать риски по типам? Все ли люди опознают одинаковые «риски» в одной и той же предпринимательской ситуации? Если нет, то почему?

СРЕДСТВА ПРОИЗВОДСТВА

Поразмыслив немного об этих вопросах, давайте засучим рукава и разберем методику, которая поможет найти ответы. Для начала обратимся к одной из первых и самых увлекательных диссертаций

по предпринимательству, опубликованной в 1921 г. Фрэнком Найтом.

Возьмем любое простое изделие, например карандаш. Задавшись вопросом, из чего складывается ценность и цена этого карандаша, вы получите по крайней мере три ответа. Каждый из них относится к одному из трех факторов (или средств) производства, которые перечисляются в любом учебнике экономики. Ответы такие:

- Ценность карандаша задается сырьем, употребленным на его изготовление — среди средств производства эквивалентом этому будет земля, а стоимость земли обычно называется арендой.
- Ценность карандаша также задается изготовившими его людьми — здесь их время, энергия и квалификация. Это