

# Глава 1

## Найти свое призвание

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

Мэри Оливер. Путешествие

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

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

Итак, эти двое основали компанию, чтобы никто другой не диктовал им, на каком этаже выйти, как это было раньше. В первые дни они вели лодочный бизнес, бросаясь

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

на любую работу, которую могли найти. Они буксировали и ремонтировали лодки, ловили рыбу и доставляли разные товары — от хлеба до газет — рыбакам в порт Нантакет. Они обустроили хижину для рыбаков, чтобы открывать им раковины гребешков; помогали людям упаковывать их лодки на зиму. И вот во время медленно тянущейся зимы 1989 года на одной вечеринке Том Фёрст приготовил напиток из персикового сока, который всем понравился. И тут же оба Тома сказали: «Давай продавать этот сок с лодки следующим летом. Мы назовем его Nantucket Nectars». Из этого семечка они вырастили компанию, которая сейчас зарабатывает более пятидесяти миллионов в год и представляет собой модель активного управления.

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

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

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

читаете о другой стране в путеводителе или смотрите о ней фильм, и тем, когда вы реально по ней путешествуете. Опыт приходит с практикой, и бизнес научит вас тому, что вам нужно.

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

Эта глава научит вас слышать свои мечты и пристрастия, связывать их с теми навыками, что у вас есть, идентифицировать ресурсы и возможности, определять личные цели и миссию, а затем создавать наиболее подходящий бизнес, который вытекает из этого коктейля.

«Я считаю, что открытие бизнеса — это смелый шаг. Вы отказываетесь от многого из прошлой жизни, вы не можете вернуться к этому. И это лишает силы духа. Большинство владельцев малого бизнеса думают об этих вещах и забывают

про них. Они не обязательно побеждают свои страхи — они просто отодвигают их в сторону».

Гас Раканторе

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

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

## Или... нет?

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

Так что хорошенько подумайте, хотите ли вы на самом деле отправиться в это путешествие. И посмотрите ниже статью «Нужно ли вам сохранять основную работу?».

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

Прежде чем поддаться искушению и погрузиться с головой в свой новый бизнес, большинству людей есть смысл задержаться на основной работе, хотя бы на время. Ваша новая компания вполне может стать расширением функций, выполняемых вами на текущей работе. А сохранение работы помогает по нескольким причинам.

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

Нет никаких причин бросать работу, когда вы собираетесь открыть свою компанию. Однако если вы решили со временем отказаться от основной работы, то честно расскажите работодателю о своих планах. «У вас должно быть соглашение с вашим настоящим работодателем, потому что открытие бизнеса требует времени», — говорит Энн Мари Стентон. Энн смогла открыть собственный бизнес — она торгует старинными ювелирными украшениями в Лос-Анджелесе,

при этом работая ассистентом в HMS как авторизованный дилер. Стентон сохранила тесные связи с бывшим работодателем после того, как пустилась в одиночное плавание. «Было важно не сжечь мосты, — сказала она, — и Харриет (ее бывший работодатель) — моя большая поддержка».

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

Это не значит, что открытие компании — для всех и каждого. Существует много соображений, которые нужно принимать во внимание, размышляя, стоит ли вообще открывать свой бизнес. В первую очередь вы должны понимать, есть ли у вас база, «фундамент» для того, чтобы начать дело. Например, оглянитесь на свою жизнь и спросите себя, действовали ли вы раньше как предприниматель, в чем бы это ни выразилось — от создания смешных сережек до изготовления чего-то, что вы хотели, но нигде не могли найти. Чтобы быстро проверить вас и ваш проект, прочтите статью «Кто хочет быть предпринимателем?» на следующей странице.

### **Кто хочет быть предпринимателем?**

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

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



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

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

В противовес риску стартапы приносят в вашу жизнь крайне возбуждающую *неопределенность*. Вам придется научиться лучше отвечать на вопросы и лучше понимать, что важнее всего в жизни вашего бизнеса. У вас не будет никакой гарантии постоянного дохода, профессионального признания или простого физического комфорта, который несет стабильная работа. Вы можете не знать, откуда придет

---

\* Small Business Administration (SBA). *Прим. пер.*

новая порция капитала, как вы будете производить следующую партию своего продукта, с кем вы будете работать завтра или в следующем месяце. Вы, может быть, просто не будете знать, как вы станете решать какие-то неотложные проблемы, — жизнь будет походить на мой любимый диалог из фильма «Влюбленный Шекспир»\*, когда Хенслоу убеждает Феннимена, что, «как ни странно, у него все получается». На вопрос «как» он отвечает: «Я не знаю, это загадка».

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

Конечно, у большей части этих условий есть и другая сторона. Например, ведение бизнеса часто в результате приводит к противоположному — к чувству, что вашей жизнью полностью завладела компания, сосущая ваши время и силы и не оставляющая их ни на что другое. Более того, старт бизнеса часто лишает вас всех тех бонусов и преимуществ,

---

\* «Влюбленный Шекспир» (англ. Shakespeare in Love) — кинофильм режиссера Джона Мэддена, вышедший на экраны в 1998 году. Фильм был номинирован на тринадцать премий «Оскар» и получил семь из них (в том числе как лучший фильм года). *Прим. ред.*

которые привычны в стабильных компаниях. (Вы готовы чинить ваш копировальный аппарат, когда он ломается, или самостоятельно заниматься всей отчетностью, связанной с налогами и социальным страхованием?) Открыть свою компанию — значит отказаться от всех поддерживающих служб и порядка, который они приносят в вашу жизнь. Наконец, открытие своей компании может стать приглашением в одиночество. Не только потому, что вы отказываетесь от кулера с водой и массы других удобств, но потому, что вам придется постоянно просить посторонних людей помочь вашей компании и лишь иногда преуспевать в этом.

По этим и многим другим причинам старт бизнеса — это не для каждого. Нет ничего позорного в том, чтобы работать на других, и ничего постыдного в том, чтобы честно оценить, во что обойдется вам собственный бизнес, и принять решение отказаться от такой перспективы. Рассмотрим выбор, сделанный Джимом Коллинзом. У этого бывшего профессора Высшей школы бизнеса Стэнфордского университета была возможность создать прибыльную консалтинговую компанию, опираясь на успех своей книги «Построенные навечно»\*. После публикации книги в 1994 году Коллинз мог бы зарабатывать значительные суммы, давая консультации, проводя тренинги или отправляясь в турне с лекциями. Однако он решил следовать заветам, которые изложил в своей книге. Поэтому он определил собственную миссию и ценности и в соответствии с этим построил свою жизнь. Это означало, что превыше всего — быть преподавателем. Это и вынудило его принять несколько ключевых решений.

---

\* Издана на русском языке: Коллинз Дж., Порасс Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

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

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

## Что такое бизнес?

Давайте начнем с определения того, что такое бизнес.

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

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

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

Том Фёрст, Nantucket Nectars

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

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

Диапазон того, что способно добавить ценность, обширен. Вы можете прилагать усилия и напрягать мускулы, чтобы

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

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

По мере того как вы постигаете, что такое ваш бизнес, важно продумать, какую ценность вы добавите для своих клиентов. Бизнес любой структуры и типа несет в себе преимущества и недостатки. Компании с низким барьером для входа (имеются в виду те компании, которые очень легко открыть), например, зачастую представляют собой отличную стартовую возможность для начинающих. Такие занятия, как уборка домов, обмен предметами коллекционирования или консалтинг по теме, которую вы знаете лучше всего, требуют

немного ресурсов помимо тех, что уже у вас есть. Это означает, что вы можете легко начать и, есть надежда, продвигаться на пути к успеху. У этого заманчивого начала есть определенные недостатки. Во-первых, любой другой может точно так же выйти на рынок в этой сфере, как это сделали вы, составляя вам конкуренцию в погоне за деньгами. Во-вторых, вероятно, вы больше полагаетесь на собственные силы, нежели на создание того, что будет только у вас, что будет уникальным. Вы можете заработать больше, просто работая больше, однако ваша прибыль в конечном счете ограничена вашим личным временем.

Вы также можете заниматься бизнесом, который добавляет ценность на более высоком уровне, чем просто бизнес, основанный на стиле жизни. Однако и у этого типа есть свои «про» и «контра». Есть предприниматели с широко раскрытыми глазами, которые стремятся построить новые спутниковые системы, создают новые сети коммуникаций. Классная идея, и в случае, если бизнес заработает, другим будет очень, очень сложно превзойти его, но, конечно, нужны большие финансовые и организационные ресурсы, чтобы заставить этот план окупиться.

## **Чего вы хотите от своего бизнеса?**

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

Конечно, этот вопрос может показаться немного обескураживающим. Если вы сумеете придумать миссию своей жизни, это будет очень полезно для вас, однако случается,

что выполнение этого упражнения приводит в смятение или даже вызывает ужас. Поэтому ради открытия бизнеса давайте ответим на этот вопрос несколько специфическим способом. Вы должны знать, чего хотите достичь в жизни, чтобы быть способным принимать важные решения, касающиеся ваших целей в бизнесе. В частности, вам нужно продумать, что, по вашему мнению, бизнес должен принести вам, в чем вы нуждаетесь.

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

Ваш конкретный бизнес должен совпадать с вашими личными целями. Помните, что мечты построить новую компанию Microsoft не только нереалистичны, но и влекут за собой большие жертвы. Многие люди стремятся создать компанию, которая обеспечивает им жизнь и в то же время позволяет ухватиться за что-то, что им очень интересно. «Мы не хотели открывать бизнес, — говорит Том Фёрст об их с компаньоном юности, — мы хотели создать стиль жизни — а бизнес возник из этого. Первоначально он был средством, приводящим к определенному образу жизни». Вначале эти двое создали простую компанию, которая позволила им жить на острове, общаться с людьми, которые им нравились, и сохранить определенную степень контроля над своей жизнью.

Ваши бизнес-амбиции должны поддерживать ваши личные цели. Вы будете счастливы, если у вас будет простой, при-



быльный, но медленно растущий бизнес? Если вы мечтаете открыть книжный магазин или вязать детские свитеры, сможете ли вы жить только с одной точкой продаж или региональной компанией? Насколько близко к управлению вашим бизнесом вы хотите быть? (Например, хотите ли вы стоять на кухне, готовя обеды, или сидеть в офисе, управляя сетью ресторанов?)

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

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

Конечно, воплощение ваших мечтаний может привести к богатству. Я желаю вам удачи в этом, но есть один простой момент: начинать бизнес исключительно ради того, чтобы стать богатым, — это почти неизбежный путь к провалу. Изменить баланс — от простой попытки максимизировать доллары до создания ценности, — и вы достигнете финансового

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

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

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

## Какой у вас бизнес?

Бизнес, даже если это небольшой стартап, бывает различных форм и размеров. Как насчет вашего? Давайте попробуем подумать, что вы хотели бы сделать и чего достигнуть с вашим бизнесом. Начнем с того, что посмотрим на четыре ключевые составляющие: интерес, навыки, ресурсы и воз-

возможности. Опять же, помните, что бизнес — это не абстрактная идея, а жизнеспособная компания, для которой вы будете сердцем и душой. Поэтому сейчас нужно рассмотреть, что вы можете.

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

«Успешные предприниматели не ждут, когда муза поцелует их и подарит им светлую идею; они идут работать. В целом они не ищут чего-то большого, инновацию, которая произведет революцию в индустрии, не хотят создать бизнес стоимостью в миллиард долларов или стать богатым за одну ночь. Те предприниматели, которые начинают с идеи создать нечто глобальное, причем как можно быстрее, скорее всего, обречены на провал. Они почти обязаны делать неправильные вещи. Инновация, которая выглядит чем-то огромным, оказывается не чем иным, как простым техническим изменением, тогда как инновации со скромными интеллектуальными притязаниями, например “Макдональдс”, могут превратиться в гигантский, высокоприбыльный бизнес. То же самое относится и к некоммерческим, или общественным инновациям.

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

существующие ресурсы в новую и более продуктивную конфигурацию».

Питер Друкер. Бизнес и инновации

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

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

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

Что для вас важно? Какие у вас хобби? Что вы хотите изменить в этом мире? Чем вам нравится заниматься? О чем вы хотите больше всего узнать? Что важно для вас настолько, что может оторвать от ежедневных дел? Оглянитесь на свою жизнь и определите интересы или склонности, которые у вас есть и которые для вас много значат. Выйдите за рамки про-

стных хобби или профессий и выделите личные темы или цели, которым вы посвящаете время и силы. Попробуйте ответить на этот вопрос без каких бы то ни было размышлений. Не редактируйте. Просто напишите пять вещей, которые вам действительно важны. Если не получится написать пять, ничего страшного: возможно, вы абсолютно уверены в своих приоритетных двух или трех, но будьте действительно объективны.

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

Гэри Хиршберг, Stonyfield Farm

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

Многие великие компании рождаются благодаря тем вещам, которыми страстно увлекаются их основатели. Основатель и владелец компании Native Ground Music Уэйн Эрбсен создал простой бизнес из своей страсти к традиционной американской музыке. Эрбсен постепенно делал записи в студии и писал о музыке разного времени, начиная с эпохи Гражданской войны, и разных регионов, например Аппалачи. Работая из дома, Эрбсен производил и производит компакт-диски и книги. Они формируют основу компании, которая продает на сумму более двухсот тысяч долларов в год. «Я привязан

к моим произведениям, — говорит он, — я вложил в них сердце и душу, и для меня так много значит, когда кто-то звонит мне, а я могу сказать: “Я написал книгу и спел песни, чем я могу помочь вам?”»

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

Том Фёрст, Nantucket Nectars

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

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

## Навыки: в чем ваши сильные стороны?

Здесь широкий спектр категорий, от технических приемов в компьютерном программировании до умения писать живую прозу и более абстрактных личных навыков: быть хорошим слушателем или понимать, как собирать информацию и придавать ей смысл. Ваши навыки заключают в себе все, чему вы научились в школе и на предыдущих местах работы, а также любые врожденные таланты и способности. Это задание больше всего похоже на анализ, которому вы подвергаете потенциальных сотрудников; однако сейчас вы думаете над тем, как применить эти таланты к собственной компании.

Не фокусируйтесь исключительно на самых ценных ваших способностях, тех, которые, по вашему мнению, приведут вас к самым большим деньгам на рынке. На данный момент просто напишите все, в чем вы, как вам кажется, сильны. Для Шэри Фитцпатрик таким навыком было делать клубнику в шоколаде. Да, именно так — клубнику в шоколаде.

Она прилично зарабатывала, трудясь ипотечным брокером в Сакраменто, отчасти и потому, что баловала риелторов корзинками клубники в шоколаде. Эти подарки стали такими популярными, что Фитцпатрик в конце концов начала продавать их из своего дома, а затем, в 1991 году, открыла и магазин. Сегодня у ее компании четыре магазина и популярный сайт.

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

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

Может быть, вы могли бы упорно заниматься тем делом, которым вы сейчас занимаетесь внутри большой компании, но самостоятельно. Или вы могли бы его немного модифицировать и создать свою компанию на этой основе. Попробуйте ответить на этот вопрос. Скажем, вы читаете эту книгу в выходные. Бизнесом какого типа вы могли бы начать управлять в ближайший понедельник?

Есть ли такой продукт, который вам нужен, но вы нигде не можете его найти, а вы знаете его достаточно хорошо,



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

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

## От идеи... к компании

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

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

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

### Поздравляем, вы в деле

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

### Доверяйте сердцу

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

ваш первый клиент. Если вы страстно убеждены в ценности своего предложения, вы сможете убедить потребителей (или инвесторов, или партнеров) просто и естественно.

## Начните разговаривать

Сила вашего бизнеса будет зависеть от силы связей, которые вы образуете. Хотя вы можете не знать всех, кто вам нужен для того, чтобы вести бизнес, сейчас время начинать создавать формальные и неформальные связи, которые поддерживают и питают вашу компанию. Начните с простого звонка. Позвоните десяти друзьям, десяти потенциальным клиентам, десяти конкурентам, десяти продавцам и десяти потенциальным инвесторам. Спросите их, что они думают о вашей компании. Спросите, что нужно их компаниям. Спросите их о том, что работает в их компаниях, а что было самым большим провалом. Спросите почему. Великие предприниматели по природе любопытны. Они достигают успеха и видят вещи по-другому, потому что в их распоряжении больше информации. Помните, что многие успешные люди готовы делиться тем, что знают. Так, если вы уважаете их время и готовитесь к беседе, ограничивая время на нее, вы будете удивлены тому, насколько интересную информацию можно извлечь из малообещающих источников.

## Начинаем работать

Согласно исследованию профессора Бостонского колледжа Пола Рейнольдса, индивидуальным предпринимателям часто требуется больше времени, чтобы стать жизнеспособными прибыльными компаниями, чем многие люди себе это представляют. Некоторым нужно ни больше ни меньше семь лет — да, семь лет, — прежде чем они начнут давать

прибыль, достаточную для того, чтобы их владельцы могли обеспечивать себя благодаря своей компании. Естественно, есть вероятность, что вашему конкретному бизнесу не потребуется так много времени, — но вы никогда не должны рассчитывать на то, что прибыль придет немедленно. Поэтому важно начать сейчас — сделать первые шаги и вкладывать энергию в свой бизнес. Вы начали определять, что вы можете предложить, и связывать это с мыслью о том, как добавить ценность.

Более того, вы совсем не обязательно закончите там, откуда начали. Профессор Роберт Ронстадт из Университета Пеппердайн говорит, что предпринимательский процесс руководствуется принципом коридора, когда движение вперед дает вам возможность очутиться в правильном предпринимательском месте. «Процесс изучения позволяет вам увидеть возможности, которые вы не видели ранее», — говорит он. Поэтому подвергайте себя цензуре. Мы уже слышали о такой компании, как Nantucket Nectars, которая начиналась просто как способ существования двух молодых выпускников колледжа, позволяющий им жить так, как они хотели. Однако и многие сегодняшние крупнейшие корпорации тоже начинались как способ существования своих основателей. Пожалуй, самая известная — это Hewlett-Packard, однако эта компания производила много продуктов, прежде чем нашла успешный и прибыльный рынок.

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

дем к размышлению о том, что делает бизнес уникальным и ценным.

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

Деш Дешпанде, Sycamore Networks

## Ресурсы

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

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

Эссе Амара Бхайда **«Вопросы, на которые должен ответить каждый предприниматель»**, напечатанное в Harvard

---

\* Издана на русском языке: *Лейдер Р., Шапиро Д.* Перепакуйте свой багаж. Упростите свою жизнь раз и навсегда. — М.: Олимп-Бизнес, 2007. *Прим. ред.*

Business Review on Entrepreneurship (издательство HBS Press, Бостон, 1999 год)\*.

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

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

Книга Уильяма Стользе «**Стартап**» (Издательство Career Press, Франклин Лейкс, Нью-Джерси, 1999 год) и книга Тома Кьюлли «Добиться успеха в малом бизнесе» (издательство Fireside, Нью-Йорк, 1996 год) — это две мудрые книги о тактике двух ветеранов, которые основали собственные успешные стартапы. В каждой книге представлен очень полезный опыт, который направит вас и проведет на этапах становления через все, чего можно ожидать в тот момент.

---

\* Издана на русском языке: Harvard Business Review. Предпринимательство. — М. : Юнайтед Пресс, 2007. *Прим. ред.*

Кьюлли особенно удачно развенчивает разнообразные мифы о стартапах и об укреплении компании: вместо великих идей и абстрактных понятий о том, что требуется, он рассказывает только самое существенное о ведении бизнеса.