

БИЗНЕС ДЛЯ ПАНКОВ

НАПАЮИТЕ НА ВОЕ ПРАВИАА
ПО ПРИМЕРУ BREWDOG

18+

АЖЕИМСУОТТ
СОУЧРЕДИТЕЛЬ BREWDOG

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Джеймс Уотт

**Бизнес для панков:
Наплюйте на все правила
по примеру BrewDog**

«Азбука-Аттикус»

2015

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

УДК 65.01
ББК 65.290

Уотт Д.

Бизнес для панков: Наплюйте на все правила по примеру
BrewDog / Д. Уотт — «Азбука-Аттикус», 2015

Современный бизнес – это не матерые дельцы в душных залах заседаний. Это обычные люди не из робкого десятка, способные делать неординарные вещи и мыслить на перспективу. За последние несколько лет подход к делу радикально изменился, и теперь перед амбициозными и дерзкими открывается целый океан возможностей. Буйство фантазии, ломка стереотипов, нарушение границ, опровержение правил, поиск новых горизонтов, шокирование снобов, здоровый юмор и самоирония – это всё они: BrewDog. Не просто хорошее пиво, но и знаменитая история успеха в духе фанки-бизнеса, и самая быстроразвивающаяся компания Шотландии.

УДК 65.01
ББК 65.290

© Уотт Д., 2015
© Азбука-Аттикус, 2015

Содержание

Пролог	6
Раздел А	8
Вы не просто начинаете бизнес, вы выступаете в поход	9
Будьте эгоистом и не слушайте чужих советов	11
Будьте частью команды	13
Испеките собственный пирог	14
Не тратьте время на дурацкие бизнес-планы	17
Умоляйте, влезайте в долги, предлагайте бартер, торгуйте из-под полы	18
Забудьте о продажах	20
Заставьте людей ненавидеть вас	22
Сохраняйте щенячий задор	24
Не теряй веру, панк	26
Раздел Б	28
Финансовый словарь бизнес-панка	29
Учитесь работать с цифрами	33
Наличка – это король	35
Парадокс роста: черная дыра для финансов	37
Покупки – это новые продажи	39
Конец ознакомительного фрагмента.	40

Джеймс Уотт

Бизнес для панков: Наплюйте на все правила по примеру BrewDog

James Watt

BUSINESS FOR PUNKS

Break All the Rules – The BrewDog Way

Первое издание на английском языке опубликовано издательством Penguin Books Ltd, Лондон.

Business for Punks James Watt © 2015

The author has asserted his moral rights. All rights reserved.

© Гутман Т.Ю., перевод на русский язык, 2016

© Издание на русском языке, оформление. ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2016

Азбука Бизнес®

* * *

*Если не верить ничему на том основании, что нельзя знать всего,
вы уподобитесь безумцу, который не пользуется ногами и погибает
недвижимым из-за того, что не имеет крыльев и не может летать.
Джон Локк, панк-философ*

Пролог

Эй, давайте изменим мир!

Для меня быть панком – значит быть личностью и всегда плыть против течения.

Джонни Рамон, первый панк Америки

Я всегда говорил: панк – это жизненная позиция... Это значит разрушать устои и создавать новое.

Малкольм Макларен, идеолог панк-движения

Панк-рок изменил мир в 1970-х. Это была не просто музыка. Это был культурный феномен. Наш бизнес в BrewDog опирается на менталитет панка. По сути, панк – это освоение навыков, которые нужны, чтобы действовать по собственным правилам. Мы в BrewDog обожаем свою работу, отвергаем сложившиеся стереотипы и всегда делаем то, что сами считаем правильным. С первого дня мы были нонконформистами и не принимали авторитарный подход.

Окрыленные идеями панка, мы решили поднять бунт против безвкусного пива, заполонившего рынок, выступить против брендов, которые так пресны и безлики, что не оставляют следа в памяти. Мы были дерзкими авантюристами, действовали анархическими методами, разрушали каноны ведения бизнеса и изобретали собственные правила. Это дало ошеломляющие результаты.

Отмотаем время назад и вернемся в 2007 год. На северо-востоке Шотландии, в ангаре, расположенном в забытой богом промзоне, появилась на свет компания BrewDog. Я и мой лучший друг Мартин Дики создали крохотную пивоварню, возложив на себя великую миссию: совершить переворот в пивной индустрии Великобритании и полностью изменить британскую культуру потребления пива. Подход, описанный в этой книге, заставил нас пережить немало взлетов и падений. Благодаря ему наша компания стала катализатором, способствующим бурному развитию крафтового пивоварения в Великобритании и за ее пределами.

Создание BrewDog заставило меня бросить юридическую карьеру. До этого я пять лет бороздил штормовые воды Северной Атлантики, пройдя путь от матроса до капитана. Это была отличная школа жизни: работа в тяжелейших условиях научила меня понимать людей, преодолевать превратности судьбы, быть лидером и работать в команде. Мне пришлось несладко, но я дорожил каждой секундой этой жизни. Чтобы стать хорошим капитаном, матрос должен изучить морскую службу вдоль и поперек и досконально знать обязанности любого члена экипажа.

Многие неординарные бизнес-стратегии, которые наполняли ветром паруса пиратской шхуны под названием BrewDog, были изобретены в Атлантическом океане. Морское дело – одна из самых опасных профессий на свете. В море нельзя колебаться и медлить, ты рискуешь на каждом шагу, поэтому всегда нужно действовать быстро и решительно, а выживание – первый шаг к успеху. Мне было нелегко расстаться с капитанской фуражкой, но я нашел то, что люблю даже больше моря – крафтовое пиво.

Я всегда обожал пиво и всюю варил его уже в 2004 году. С Мартином я познакомился благодаря случайной встрече с легендарным Майклом Джексон¹, крупнейшим популяр-

¹ Речь идет не о короле поп-музыки, а о британском журналисте и критике, авторе основополагающих работ о пиве и виски. – Прим. пер.

заторм пива. Именно тогда я понял, что хочу воплотить свою мечту в жизнь, и мы с Мартином решили устроить пивоварню у себя в гараже. Когда Майкл отведал плоды наших трудов, он сказал, что мы должны бросить работу и заняться варкой пива. Это был первый, и последний, совет со стороны, которому мы последовали.

Последние четыре года BrewDog, по официальным данным, демонстрирует самые высокие темпы роста среди производителей еды и напитков и среди операторов ресторанного бизнеса Великобритании. Мы вышли в топ сразу в двух секторах рынка и берем одну вершину за другой у себя на родине и за рубежом. Сегодня обороты нашего бизнеса, который начался с 30 тысяч фунтов стерлингов, перевалили за 50 миллионов, и с самого начала наше предприятие приносило прибыль из года в год.

МЫ РАЗРУШАЛИ КАНОНЫ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА И ИЗОБРЕТАЛИ СОБСТВЕННЫЕ ПРАВИЛА.

Всего за восемь лет крохотная пивоварня, которую в 2007 году создали два человека и собака, превратилась в компанию, где работает более 500 человек. Сейчас мы поставляем пиво BrewDog более чем в пятьдесят стран по всему миру. Мы стремимся изменить представления людей о пиве и превратить их в страстных поклонников этого пенного напитка. Для этого Мартин и я организовали реалити-шоу, посвященное пиву, – самое длинное в истории телевидения, – и теперь передачи о BrewDogs идут более чем в двадцати странах.

Наша пивоварня на северо-востоке Шотландии продолжает работу. Это одно из самых передовых и экологичных предприятий в мире. Кроме того, теперь нам принадлежит более сорока баров, где подается крафтовое пиво BrewDog, в том числе в Токио, Лондоне, Эдинбурге, Сан-Паулу, Риме, Барселоне, Хельсинки, Берлине и Стокгольме. Недавно мы начали строительство большой пивоварни в Колумбусе, штат Огайо.

Чтобы взяться за амбициозный проект, не имея за душой ни цента, нужно быть смелым, упорным и самодостаточным. Наивность и отсутствие опыта оказались нашей сильной стороной. Мы не знали, как принято делать подобные вещи, поэтому мы просто шли вперед и действовали так, как считали нужным. Попутно мы ненароком изобрели совершенно новый подход к бизнесу.

Этот революционный подход описан в книге «Бизнес для панков», где рассказывается о том, каково учиться ведению бизнеса, набивая шишки, и в чем заключаются хорошие, плохие и ужасные стороны такого опыта.

За последние несколько лет условия ведения бизнеса резко изменились. «Бизнес для панков» – это манифест предпринимателей XXI века. Долой пыльные учебники – ломайте стереотипы, отвергайте авторитеты и встречайте зарю новой эры.

Пусть свободный мир изумляется делам ваших рук.

*Джеймс
Абердин, 2015*

Раздел А

Как начать свое дело.

Руководство для авантюристов

Вероятность того, что ваш бизнес потерпит фиаско, очень высока. Помните, нынешний расклад сил против вас. 80 % новых компаний разоряются, не просуществовав и полутора лет. 800 из 1000, 8 из 10, 4 из 5 стартапов терпят крах вскоре после запуска. Это факт. Как его ни преподнеси, читать неприятно. Эта ужасающая статистика – суровое напоминание о жестокости мира бизнеса. Так что, если вы планируете начать свой бизнес, вполне возможно, что он обанкротится. А ведь течь даст не только ваш бизнес: ваше будущее, ваша вера в себя, ваши мечты и, конечно, ваш банковский счет пойдут на дно вместе с дырявой посудиною под названием «Крах».

Предположим, вы – крепкий орешек и сумеете пережить первые полтора года. Шансы твердо встать на ноги и просуществовать долгие годы по-прежнему меньше, чем 1 к 20. Это еще одна попытка остановить вас.

Ваши шансы на выживание равны всего 5 %. При таких вводных нужно разбиться в лепешку, но быть целеустремленным, собранным, беспощадным и непреклонным с первого дня. Тогда может быть – слышите, может быть! – у вас получится.

Решения, которые вы принимаете начиная собственное дело, определяют ваше место в мире. Это самые грандиозные решения в вашей жизни. Они накладывают глубокий отпечаток на ваш еще не оперившийся бизнес. Поэтому пристегните ремни, затяните их потуже и приготовьтесь к серьезным испытаниям. Убедитесь, что ваши идеи и их реализация как минимум гениальны. Печальный парадокс состоит в том, что плоды решений, которые принимаются в самый тяжкий период при полном отсутствии опыта, вам придется пожинать долгие годы.

Вы должны заработать право на существование и понять, как стать хоть немного востребованным. Впереди вас ждут самые суровые и насыщенные годы жизни. Вам придется работать в поте лица, набираться опыта и быть мастером на все руки. Вам нужно научиться преодолевать поражение за поражением и с благодарностью принимать превратности судьбы, видя в них стимул для поиска возможностей.

Создать собственный бизнес чертовски трудно, и все же это увлекательное занятие, которое позволяет реализовать себя. Этот раздел рассказывает, как заложить фундамент и сделать так, чтобы решения, которые вы принимаете на первых порах, сослужили вам добрую службу. Здесь изложены основные принципы, на которые опирается остальная часть книги.

Ну а теперь за дело. Пора проверить вас на прочность.

**ЕСЛИ ВЫ ПЛАНИРУЕТЕ НАЧАТЬ СВОЕ ДЕЛО, ВЕРОЯТНОСТЬ
ПОТЕРПЕТЬ ФИАСКО ОЧЕНЬ ВЫСОКА.**

Вы не просто начинаете бизнес, вы выступаете в поход

Компании разоряются. Компании умирают. Компании уходят в небытие.

Революции не умирают никогда.

Значит, нужно не создавать бизнес, а совершить революцию.

Сегодня мало просто начать свое дело. Вам нужны ясная цель, миссия и смысл существования. Мартин и я не просто создали пивоварню – мы взяли на себя особую миссию. Мы хотели сделать других людей такими же страстными поклонниками хорошего пива, как и мы сами. Эта цель определяла каждый наш шаг и служила ориентиром для принятия любого решения.

За какое бы дело вы ни взялись, позаботьтесь о том, чтобы у вас был надежный якорь – убедительная, значимая, понятная, четко сформулированная миссия. Например:

- **Zappos был не просто онлайн-магазином одежды, обуви и аксессуаров.** Его создатель развернул кампанию по улучшению сервиса, изо всех сил стараясь сделать клиентов счастливыми.

- **Noma был не просто рестораном.** Его основатели решили переосмыслить национальные традиции приготовления пищи и провозгласили собственный Манифест скандинавской кухни.

- **Apple не просто начала производить компьютеры.** Эта компания поставила перед собой цель – изменить мир с помощью передовых технологий.

Миссия поможет вам оценивать каждый свой шаг в контексте высшего смысла и направлять действия всех участников предприятия на достижение общей цели.

Пусть ваша миссия будет уникальной и неотразимой, ведь она должна покорить команду и будущих клиентов. Именно она отличает вас от других. Самое трудное – с первого дня пробудить у людей интерес к вашей компании, и толчком к этому должна стать ваша миссия. Сегодняшний мир пресыщен, на рынке практически нет места для еще одного бренда, еще одного бизнеса, еще одного продукта или еще одной услуги. Однако рынок для мечты, в которую можно верить, безграничен. Дайте людям эту мечту.

Убедитесь, что ваши мотивы для создания бизнеса правильны. Если вы просто хотите заработать денег или стать боссом, вам самое место в корпоративной трясине. Продайте душу дьяволу, станьте еще одним участником крысиных бегов, облаченным в дорогой костюм. Стартапы создаются в суровой борьбе, и в трудную минуту вам понадобится поддержка. Опорой для вас и вашей команды будет ваша миссия. Если ваша единственная цель – деньги, значит, вы жалкий корыстолюбивый ублюдок и бизнес – не ваша стезя. Разумеется, на свете есть компании, цель которых – делать деньги, но я предпочел бы держаться от них подальше. Потребители становятся все более подкованными и грамотными, и бизнесмены, которые думают только про деньги, вымрут как динозавры. Что ж, туда им и дорога. Если вы начинаете бизнес из меркантильных соображений, эта книга не для вас.

Найдите дело по душе и четко сформулируйте свою миссию. Чем прочнее связь продукта с *raison d'être*², тем выше вероятность, что он найдет отклик у людей, и тем проще будет превратить потребителей в фанатов.

² Здесь: смысл вашей жизни (фр.).

Представьте море равнодушных лиц, толпу, которая не желает вас слушать. А теперь подумайте, как заинтересовать людей тем, что вы делаете. Если ничего не приходит вам в голову, ваш бизнес обречен.

- **Не создавайте просто пекарню в Айдахо.** Займитесь просвещением, рассказывайте людям, как полезен и вкусен свежий домашний хлеб на закваске.

- **Не создавайте просто парикмахерскую в Берлине.** Не жалейте сил, чтобы показать клиентам, как приятно можно провести время, пока мастер делает тебе прическу.

- **Не создавайте просто автосервис в Манчестере.** Постарайтесь коренным образом изменить представления людей об обслуживании автовладельцев.

Чтобы получить шанс выжить, вы должны предложить нечто сверх своей основной компетенции.

Люди больше не покупают просто продукт или услугу. Потребители XXI века все чаще выбирают те компании, чья миссия и убеждения соответствуют их собственным ценностям. Ваши клиенты с радостью помогут вам добиться успеха, ваше дело – найти для них убедительные мотивы. Миссия позволяет пробудить интерес и обратить людей в свою веру.

Ядром вашего бизнеса должен быть захватывающий план. Именно он поможет вам удержаться на плаву достаточно долго, чтобы встать на ноги и заработать репутацию.

Будьте эгоистом и не слушайте чужих советов

Я ненавижу чужие советы не меньше, чем каждый недоумок любит давать их другим. Мой совет тем, кто просит совета: не забивайте себе голову. Советы нужны пустоголовым болванам. Ваша задача – нащупать собственный путь.

Когда вы начинаете бизнес, все знакомые и незнакомые в вашем окружении тут же превращаются в непревзойденных экспертов. Не обращайтесь к ним за советом. Сконцентрируйтесь на своем видении, устанавливайте собственные правила и порвите всех. Вы знаете, куда идти, а уж как вы туда доберетесь, дело ваше. Наплюйте на безмозглых всезнаек – они не смыслят ни бельмеса. Другие люди разбираются в вопросе куда хуже вас и конечно же их мало волнует исход дела.

Пусть успех или провал вашей компании станет результатом ваших собственных решений, а не подсказок дилетантов, которые возомнили себя гуру. Эти липовые авторитеты будут советовать вам «учиться на своих ошибках». Учиться на ошибках – удел лузеров. Простые смертные пытаются утешиться мыслью, что ошибки помогают приобрести опыт, но эта нелепая логика – лишь способ оправдать собственную несостоятельность. Ошибки учат только одному: пока вы недостаточно хороши, а значит, должны стать лучше. На самом деле человек учится на своих успехах.

Если вы допустили ошибку, не тратьте время попусту, пытайтесь извлечь из нее уроки. Будьте благоразумны и исправьте ее как можно быстрее. Выработывайте чутье, которое поможет выявлять назревающие проблемы бизнеса и уничтожать их в зародыше, прежде чем у них вырастут руки и ноги. То есть прежде чем к вашему затылку приставят дуло пистолета.

Идти нетореным путем чертовски непросто. Но в конечном счете это окупится и вы сможете насладиться тем, что опровергли досужие домыслы.

Верьте. Чем тверже вы верите в свою идею, тем меньше вам требуется участие извне. Чем лучше ваша идея, тем меньше толка в мнении посторонних. Вы выносили эту идею, выпестовали ее, и теперь вам, и только вам, воплощать ее в жизнь. Лоскутное одеяло из сырых идей и советов других людей – верный путь к катастрофе. Не будьте ведомым, если можете повести за собой.

Будьте эгоистом. Я говорю совершенно серьезно. Если вы не готовы взять 110 % на себя, никто другой не пошевелит и пальцем. Поэтому не пляшите под чужую дудку, действуйте, как считаете нужным. Изготавливайте продукты, которые по вкусу вам, создавайте атмосферу, которая приятна вам, и оказывайте услуги, которые хотели бы получать сами.

Будьте одержимым и заикленным на своей идее. Вряд ли это поможет быстро сделать себе имя, но от этого зависит ваш успех или провал в будущем. Ваш основной актив – это вы сами и ваша непоколебимая вера в свое дело.

Не слушайте советов и не обращайтесь за советом к никому. Реальный мир – это лишь отговорка. Оправдание посредственности. Предлог ничего не делать. Реальный мир аплодирует бездарности и ставит единую планку для всех. Забудьте о нем. Расстреляйте его в упор. Для вас он умер. И причина смерти – его *убожество*.

МОЙ СОВЕТ ТЕМ, КТО ПРОСИТ СОВЕТА: НЕ ЗАБИВАЙТЕ СЕБЕ ГОЛОВУ. СОВЕТЫ НУЖНЫ ПУСТОГОЛОВЫМ БОЛВАНАМ.



Будьте частью команды

В бизнесе рулит групповая ментальность. С блестящей командой вы быстрее добьетесь успеха, а общие беды сплотят вас. Вы станете более зорким и энергичным, а ваше путешествие – более увлекательным. Помните: мир жесток и беспощаден, и постарайтесь правильно подобрать тех, кто пойдет с вами в одной упряжке, – чтобы двигаться вперед.

Сооснователь сделает вас более быстрым, умелым и сообразительным. Чтобы выстоять в передрыгах, важно отвечать перед кем-то кроме себя. Пустившись в путь в одиночку, вы не сможете разделить радости путешествия с другим.

Мир бизнеса живет по волчьим законам, и, не имея собрата, вы окажетесь в невыгодном положении. Подыщите партнера или двух, чтобы разделить бремя ответственности и расширить круг навыков и умений. Распределите роли, выстройте структуру – и ваш бизнес будет развиваться гораздо быстрее. Убедитесь, что партнер разделяет ваши взгляды на миссию и готов трудиться не покладая рук. Если спустя какое-то время вы обнаружите, что связались с лентяем и пройдохой, будет слишком поздно. Последствия могут оказаться трагическими. Выбирайте партнера по бизнесу не менее осмотрительно, чем супруга.

Что общего у Adobe, Apple, Cisco, Garmin, Intel, Microsoft и Canon? Каждую из этих легендарных компаний создавали как минимум двое. Начиная свое дело, помните: обстоятельства против вас. А если вы действуете в одиночку, вероятность провала растет по экспоненте.

Будь у BrewDog всего один основатель, компания вряд ли бы вышла на нынешний уровень. Она растет так стремительно только потому, что, воплощая в жизнь свои планы, мы с Мартином умело применяли принцип «разделяй и властвуй».

**BREWDOG РАСТЕТ ТАК СТРЕМИТЕЛЬНО ТОЛЬКО ПОТОМУ,
ЧТО, ВОПЛОЩАЯ В ЖИЗНЬ СВОИ ПЛАНЫ, МЫ С МАРТИНОМ УМЕЛО
ПРИМЕНЯЛИ ПРИНЦИП «РАЗДЕЛЯЙ И ВЛАСТВУЙ».**

Мы научились распределять нагрузку и делить тяготы путешествия. Наши отношения строятся на доверии – каждый занимается своим участком бизнеса, зная, что партнер так же усердно решает другие задачи.

Охотьтесь стаей. Волку-одиночке не поймать несколько зайцев сразу. Сформируйте сплоченную команду – и вам будет намного проще завоевать мир.

Испеките собственный пирог

Если кто-то советует вам выяснить, что в дефиците на рынке, пошлите его подальше. Слыханное ли дело заниматься такой ерундой? Поиски пресловутого дефицита – это стрельба по движущейся мишени, путь в никуда.

Такой подход – устаревшее заблуждение, которому место на свалке. Его наверняка изобрели теоретики, не способные создать и клуб филателистов, не говоря уже о бизнесе.

Не пытайтесь понять, чего не хватает на рынке. Не уподобляйтесь жалким попрошайкам, которые подбирают крошки чужого пирога. Испеките собственный пирог. Создайте совершенно новый рынок. Придумайте не просто бизнес, а новую категорию. Станьте рыбой в крохотном пруду, вырытом своими руками, а потом расширьте этот пруд. Если вы будете плавать в чужом пруду, вас съедят со всеми потрохами. Сузьте свою специализацию до такой степени, чтобы на земле еще не было рынка для вашего будущего продукта. Так вы получите уникальную возможность создать совершенно новую категорию. После этого займитесь расширением этой категории, вместо того чтобы ломать голову, как выделиться среди других брендов. Высший смысл существования компании не должен ограничиваться брендом. Увлеченно совершенствуя абсолютно новый вид продуктов, вы сможете завоевать доверие потребителей. Мы занимаемся не расширением бизнеса. Наша задача – приучить как можно больше людей пить хорошее пиво. Точка.

Компания GoPro сделала не просто видеокамеру. Она не проверяла, чего не хватает на рынке, и не собиралась улучшать существующие продукты. Она хотела сделать камеру для совершенно новой аудитории. Она создала новую категорию – экшн-камеры для любителей экстремальных видов спорта, и эта идея позволила построить потрясающий бизнес.

Мощь бренда обратно пропорциональна его масштабам. Сфокусируйтесь на крохотной точке как луч лазера и постарайтесь продумать свой продукт до мелочей. После этого вас ждет увлекательная задача – вам предстоит создать бренд и определить границы своего рынка. Не стоит расталкивать других или питаться объедками с чужого стола: устанавливайте собственные правила, чтобы заполнить персональное жизненное пространство.

ПОИСКИ ДЕФИЦИТА НА РЫНКЕ – ЭТО УСТАРЕВШЕЕ ЗАБЛУЖДЕНИЕ, КОТОРОМУ МЕСТО НА СВАЛКЕ.

Узкая специализация позволяет создать новую категорию продуктов. Это обеспечит вам долгосрочное развитие, поможет привлечь клиентов и в итоге стать лидером рынка.

«BrewDog заложила фундамент для развития рынка крафтового пива в Великобритании. Не будет преувеличением сказать, что эта компания изменила букет британского пива».

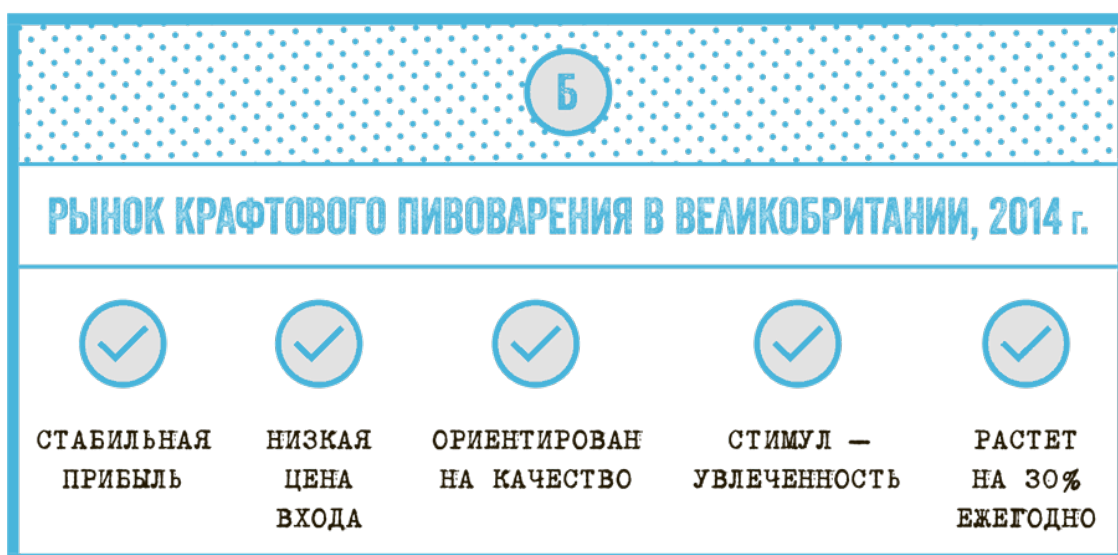
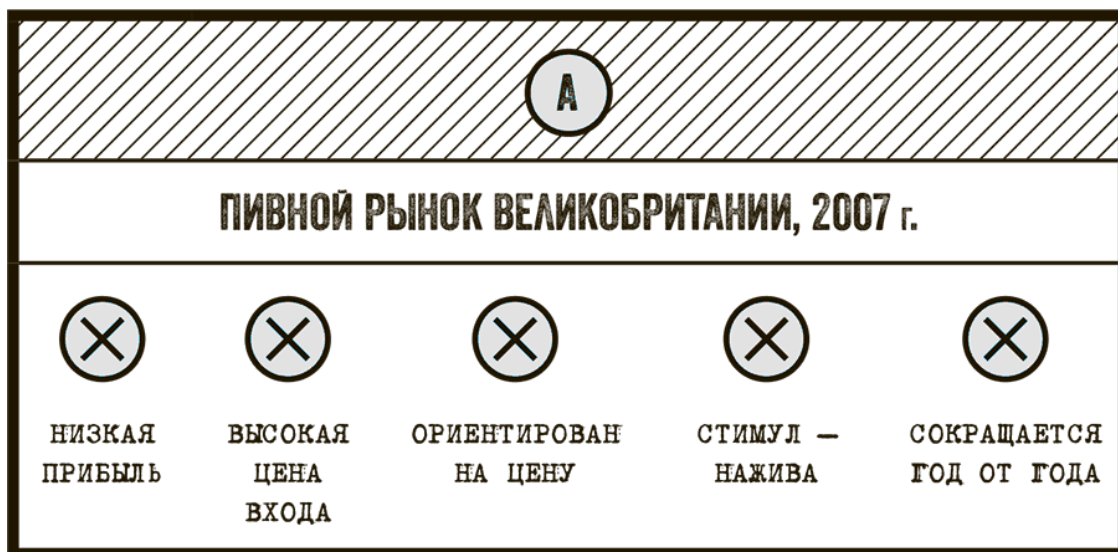
Пит Браун, панк-сомелье

В 2007 году в Великобритании еще не варили крафтового пива и выбор на рынке был невелик – либо лагер массового производства, либо уже надоевший касковый эль. Мы решили изменить ситуацию и предложить людям новую категорию – крафтовое пиво. И мы сделали это.

Создавая BrewDog, мы понимали: пытаться захватить долю существующего рынка – пустое дело. Прибыли были бы ничтожны, а господство транснациональных монстров означало, что простому человеку, будь он хоть трижды гением, за этим столом места нет.

Мы хотели отвоевать собственное жизненное пространство, чтобы не плясать под чужую дудку. Мы установили свои правила и приступили к созданию рынка крафтового пива. Мы жестко контролировали цены, воспитывали потребителя нового типа, практически с нуля возвращая свою целевую аудиторию, и получили качественно новый сектор.

НАС НЕ УСТРАИВАЛ ВАРИАНТ А, ПОЭТОМУ МЫ ВЫБРАЛИ ВАРИАНТ Б.



С 2007 года мы неустанно развиваем эту новую категорию, которая появилась в Великобритании нашими усилиями, — такая стратегия обеспечивает рост нашего бизнеса. Слово BrewDog стало синонимом крафтового пива и страстной любви к этому восхитительному напитку. Ниша — это новый мейнстрим. Чтобы иметь хоть малейшие шансы на успех, нужно начинать в стороне, на задворках, в холоде и неуют. То, что казалось нереальным десять лет назад, сегодня — рай, изобилующий возможностями, поскольку границы, барьеры и расстояния исчезают на глазах. Найдите узкую сферу, которая на первых порах привлекает горстку энтузиастов. Сегодня информация молниеносно распространяется по всему миру и вы быстро наладите связь со своими потенциальными поклонниками... если — и это самое важное условие — вы предложите что-то действительно стоящее.

Если вам удастся испечь собственный пирог и вы станете апологетом новой категории, вам обеспечено достойное место на рынке. Компании-победители продвигают новинки. Лузеры продвигают самих себя.

НИША – ЭТО НОВЫЙ МЕЙНСТРИМ.

Не тратьте время на дурацкие бизнес-планы

Планирование — это всего лишь слепые догадки. Долгосрочное планирование — несбыточная фантазия, ласкающая ваше эго. Не тратьте время попусту.

В 2006 году один из моих приятелей начал работать над бизнес-планом. Мы встретились пару месяцев назад. Как вы думаете, чем он был занят? Этот чудак продолжал трудиться над своим планом, перемалывая числа. За это время мы создали компанию, вышли на международный рынок и наняли на работу более 500 человек. Не заморачиваясь составлением никчемных планов.

Чтобы начать бизнес, нужны яркая миссия, финансовая хватка и быстрота реакции. От бизнес-планов мало проку. Завтра на свете будет всего два вида компаний: быстрые и мертвые. Настало время действовать быстро или уйти на покой. Если скорость света вам не по зубам, садитесь на следующий звездолет и возвращайтесь к себе на ранчо.

Мы живем в динамичном мире, и темп жизни все время растет. Для малого бизнеса и стартапов долгосрочное планирование не работает. Уследить за бесчисленными переменными, которые влияют на ситуацию, невозможно. Мгновенно реагировать на происходящее куда важнее, чем сверяться с устаревшим планом. Не планируйте завтра, задайте жару сегодня. Сначала выстрелите, а потом задавайте вопросы. Пусть вас согревает мысль о том, что, если вы продумаете все до последней детали, неведомые факторы, с бешеной скоростью меняющие сегодняшний мир, лавиной обрушатся на ваш план, и от него не останется камня на камне, прежде чем вы начнете воплощать его в жизнь.

Поэтому гните свою линию и не тяните резину. Приветствуйте изменения и принимайте вещи такими, как есть. Будьте решительным, бесстрашным и быстрым. Не планируйте, а действуйте. Любые проволочки тормозят получение бесценных откликов от реального мира, которые помогают принимать обоснованные решения и вырабатывать стратегию. Дайте себе свободу, проявляйте инициативу, смело идите вперед, и пусть рынок и потребители оттачивают и улучшают ваши дальнейшие маневры. Реализуйте свои идеи. Это принесет огромную пользу. Учитесь на практике, и пусть ваши решения формируют стратегию.

НЕ ПЛАНИРУЙТЕ ЗАВТРА, ЗАДАЙТЕ ЖАРУ СЕГОДНЯ.

Ваши решения должны подчиняться основной миссии. Не идиотскому плану, который написан в прошлом. Сначала действуйте, а потом оценивайте результаты. Неведение может оказаться благом. Чем больше вы знаете, тем выше вероятность того, что вы будете наступать на те же грабли, что и все остальные. Когда мы запустили BrewDog, мы не знали, как принято действовать. Мы делали все по-своему и нашли непроторенную дорожку, которая привела нас к успеху. Будь мы более опытными, мы делали бы такие же глупости, как и все остальные. Наивность и энтузиазм дали нам мощный толчок, а кривая научения стремительно взмыла вверх. Операционная гибкость позволит вам достичь поставленных целей. Жестко контролируйте цифры и верьте в свою миссию. Миссия — это ваш компас, она поможет вам не сбиться с курса и пройти сквозь огонь и воду.

Держитесь и не теряйте веру.

Умоляйте, влезайте в долги, предлагайте бартер, торгуйте из-под полы

Многие стартапы разоряются по одной простой причине: они тратят слишком много денег, заработанных в поте лица, на ненужные вещи. При создании стартапа нужно научиться использовать наличные средства по максимуму – в десять раз эффективнее, чем в уже налаженном бизнесе. Отдача на каждый доллар должна быть как можно выше. Рассуждайте как самогонщик, торгующий из-под полы. Это поможет вам продержаться на плаву достаточно долго, чтобы переломить ситуацию в свою пользу. Будьте скрягой, прижимистым мерзавцем, который дрожит над каждым пенни. Правдами и неправдами старайтесь подкопить денег.

Наличка – это король. Присягните ему на верность. Денежные ресурсы стартапа священны. Это кровь и плоть вашего предприятия – в буквальном смысле слова. Без наличности ваш бизнес сядет на мель. Берегите каждое пенни так, словно от него зависит ваша жизнь. Потому что на самом деле так оно и есть.

Подвергайте сомнению любые затраты, как самый циничный и самовлюбленный сукин сын на свете. Это сослужит вам добрую службу. На самом деле дефицит ресурсов часто идет на пользу. Нужда – это замаскированное преимущество, она стимулирует творческое начало и изобретательность. Радуйтесь нужде. Хольте и лелейте ее. Она закалит вас, научит обходиться малым и наполнит ценностью каждое пенни.

Не отдавайте работу на сторону и не платите людям деньгами, которых у вас нет. Отсутствие средств на зарплату – скрытое благо. Сторонним подрядчикам наплевать на ваш бизнес, они не болеют о нем душой, как вы сами, и уж конечно не разбираются в нем так, как вы. Делайте все своими руками, не полагаясь на других. Консультанты, маркетинговые агентства, рекрутинговые фирмы – все это дармоеды, которые отравляют атмосферу стартапа и подтачивают его финансовое здоровье.

Делегирование функций в годы становления – удел лузеров. Даже когда ваш бизнес подрастет и окрепнет, остерегайтесь внешних участников и партнеров. Все они отлично заговаривают зубы и сулят золотые горы, но у них нет никаких оснований переживать за дело так же, как вы. На первых порах нужно пестовать свое детище, не спуская с него глаз, – именно это помогает выстоять.

Оглядываясь назад, могу сказать, что мы действовали именно так. Мы с Мартином быстро научились разбираться в штрихкодах, регистрации товарных знаков, дизайне этикеток, разработке сайтов, бухгалтерии, выставлении счетов, подаче заявок на получение субсидий, возведении стен, прокладке дренажных труб, монтаже пивоваренного оборудования, ремонте разливочных машин, редактировании видео и во множестве других вещей. Все это мы делали сами, потому что у нас просто не было выбора.

Усвойте радикальную панк-этику и ее основной принцип – «сделай сам». Первые панки не желали быть просто зрителями или потребителями, и они с нуля выстроили собственную субкультуру. Когда в 1970-х годах панк-рок взорвал мир, лучшие группы записывали и продавали свои альбомы самостоятельно, вне налаженной музыкальной индустрии. Основной принцип панк-этики «сделай сам» означает: не нужно рассчитывать на существующие структуры, процессы или советчиков, поскольку это делает вас зависимыми от системы.

Если ваша цель – разрушить систему, научитесь не зависеть от нее. Стройте собственный бизнес, используя свои умения и опыт, приобретайте новые навыки – тогда вы будете знать свое дело вдоль и поперек и, что еще более важно, сможете полностью контролировать растущую компанию.

Будьте вольнодумцем, кочевником, аутсайдером. Вы должны быть абсолютно самодостаточным и не рассчитывать на чью-то помощь. Если ваш бизнес требует определенного набора навыков, постарайтесь освоить их, и желательно побыстрее.

Затяните пояс потуже и приготовьтесь воевать на два фронта – считать каждое пенни и изучать свое дело, чтобы знать его досконально. Вас ждут на станции Скупердяйская. Если вы не готовы к этому, ваше путешествие закончится в Лузерском тупике.

**БУДЬТЕ СКРЯГОЙ, ПРИЖИМИСТЫМ МЕРЗАВЦЕМ, КОТОРЫЙ
ДРОЖИТ НАД КАЖДЫМ ПЕННИ.**

Забудьте о продажах

3

Если вы сразу наймете продавца или будете тратить слишком много времени, беспокоясь о продажах, вы заложите мину под собственное будущее. Нет лучшего способа пустить пулю в лоб неоперившейся компании. Уделяя чрезмерное внимание продажам на начальном этапе, вы подписываете своему стартапу смертный приговор.

Вот несколько простых способов избежать этого рокового шага.

Во-первых, нужно убедиться, что вы создали грандиозный продукт. На раннем этапе главное – довести продукт или услугу до ума, а не подыскать торгового агента или маркетолога. Ваш продукт должен быть продуман до мелочей, отлажен и готов к старту. Сделайте его таким, чтобы люди желали заполучить его, создавали ему рекламу и сами подогревали спрос. Если это не вышло с первого захода и ваше предложение не вызвало ажиотажа среди покупателей, продолжайте упорно трудиться.

Современный мир делается все теснее благодаря скоростным средствам связи, потоку информации и социальным сетям, и вы будете удивлены, как стремительно ваш продукт начнет продвигать себя, если – и это очень серьезная оговорка – если он достаточно хорош. Если вы создали нечто исключительное, все нужные люди узнают об этом быстрее, чем вы можете себе представить. И они непременно потянутся к вам.

Сделайте свой продукт исключительным, а остальное приложится. Шедевральный продукт – это ваше будущее. Потребители XXI века поумнели, они не ведутся на навязчивую рекламу и делают выбор осознанно. Если вы поспешите подключить к делу продавцов, они начнут продвигать продукт, который не дотягивает до идеала, и ваша компания обречена впаривать посредственные товары и услуги, как делают все вокруг. Чтобы создать устойчивый бизнес, вы должны вовлечь людей в потребление. А этого не добиться с помощью продаж.

Такая доводка продукта на ранней стадии открывает фантастические перспективы в долгосрочном аспекте. Блестящий продукт порождает молву и вызывает ажиотаж, а это краеугольный камень будущего вашей компании. Если вам не под силу создать незаурядный продукт, который продает сам себя, вам не стоит начинать бизнес.

Во-вторых, вы и другие сооснователи компании должны быть в гуще событий. Забудьте про опросы, исследования, фокус-группы и отклики, отфильтрованные другими людьми. Поднимите задницу и принимайтесь за дело. Идите к потенциальным потребителям и анализируйте ситуацию. Опробуйте свой продукт на практике, делайте выводы, вносите изменения. Продемонстрируйте его людям и наблюдайте за их реакцией своими глазами. Народ будет рад побеседовать с автором замысла, а ваш энтузиазм будет говорить сам за себя. Это отличный антидот против бессвязного лепета кретина-маркетолога.

Вы должны всегда быть там, где разворачивается действие, – как лидер, как основатель, как капитан.

В-третьих, вы должны понимать, что само понятие продаж радикально изменилось.

Традиционную модель сбыта пора сдать в музей маркетинга, который придется закрыть через полгода после открытия, поскольку у платежеспособной публики есть более интересные способы потратить свои кровные. То, как вы себя ведете, как работаете и как общаетесь с внешним миром, сильнейшим образом влияет на восприятие вашей компании и ее продажи. Продажи – это все, что делаете вы или ваши сотрудники. Помните об этом и ведите себя подобающим образом.

³ По крайней мере, на первое время.

BrewDog было уже почти три года, когда мы впервые наняли человека, который должен был заботиться о клиентах. Сегодня у нас есть небольшая – и при этом блестящая! – группа продаж, которая поддерживает связь с существующей клиентской базой и следит, чтобы отношения с ключевыми партнерами были максимально выгодными для обеих сторон.

Вы должны сделать нечто необыкновенное, по-настоящему впечатляющее, продукт, о котором можно мечтать. Вместо того чтобы вкладываться в продажи, мы потратили первые годы на создание пива мирового класса, которое нравилось людям в разных уголках земного шара. При этом мы уделяли много внимания формированию культуры компании, закладывая фундамент для роста бизнеса в будущем.

Выбросьте на помойку справочник по сбыту. Традиционные методы продаж умирают медленной, мучительной смертью. Преданность делу, честность и качество продолжают жить.

ВМЕСТО ТОГО ЧТОБЫ ВКЛАДЫВАТЬСЯ В ПРОДАЖИ, МЫ
ПОТРАТИЛИ ПЕРВЫЕ ГОДЫ НА СОЗДАНИЕ ПИВА МИРОВОГО
КЛАССА.

Заставьте людей ненавидеть вас

У тебя есть враги? Хорошо. Значит, в своей жизни ты что-то когда-то отстаивал.

Уинстон Черчилль, панк-политик

Заставьте известные компании, конкурентов, случайных людей и, в нашем случае, органы власти ненавидеть вас. Если вам не добиться этого, вы не будете иметь успеха.

Не пытайтесь осчастливить всех и каждого. Наслаждайтесь противоречивыми мнениями – так ведут себя все разрушители стереотипов. Sex Pistols никогда не стремились понравиться всем, не делайте этого и вы. Панк по зубам не каждому. Смиритесь с тем, что, приобретая фанатов, вы будете наживать врагов, и это куда лучше, чем быть безликим и прозябать в неизвестности. Фанаты хардкора лучше потребителей посредственных продуктов. Пока вы влюблены в свое дело, пока вами движет всепоглощающая страсть, наплюйте на мнение окружающих. Какая разница, что думают убогие равнодушные обыватели?

Когда BrewDog было около двух лет, на нас обратили внимание СМИ. Люди узнали о статистике наших продаж и отличных темпах роста. Как вы, наверное, догадываетесь, это понравилось не всем. Особенно недовольны были маститые пивовары. Наш стремительный взлет не укладывался в прокрустово ложе их предвзятых представлений.

Отчаянный человек совершает отчаянные поступки, глупец делает глупости. Группа отчаянно глупых шотландских пивоваров состряпала документ, в котором мы были названы мошенниками и лжецами. Они утверждали, что мы попросту выдумали свои показатели роста и продаж. Подливая масла в огонь, Дугал Шарп, глава шотландской пивной компании Innis & Gunn, сделал заявление. Привожу цитату:

«Хорошо известен тот факт, что BrewDog подделывает свои счета. Эта компания стала посмешищем для пивной индустрии. Она просто пускает пыль в глаза».

Я хотел бы выразить признательность лично мистеру Шарпу. Целых два года эта цитата висела на стене у меня в офисе. Я смотрел на нее каждое утро, и она заставляла меня удваивать свои усилия.

Чтобы нажить врагов, вполне достаточно быть успешным, занимаясь любимым делом. Как только ваш небольшой бизнес обнаружит первые приметы процветания, одни начнут поддерживать вас, а другие – ненавидеть всеми фибрами своей души. Ваши победы усиливают у злопыхателей ощущение собственной несостоятельности. Нудная, бесперспективная работа и неспособность рискнуть заставляют этих жалких людишек находить отраду и утешение в ненависти к тому, кто успешен и трудится в свое удовольствие.

На свете немало неудачников, чья единственная цель – говорить про вас гадости. Эта корпоративная свора не желает, чтобы вы добились успеха. Они боятся нового и воспринимают его как угрозу. Неспособные смотреть вперед, они отчаянно цепляются за статус-кво. Это овцы, обреченные уныло пастись на одном месте, марионетки мрачного театра теней, которые стремятся низвести всех до уровня безликой посредственности.

Но это совсем не плохо. Это говорит о том, что вы на верном пути. Недоброжелатели играют важную роль, они служат высокой цели: помогают вам раскрыть свою миссию и правильно подать свой бренд. Когда фанаты бросаются на вашу защиту, это укрепляет узы между вами, помогает установить прочные отношения с людьми, которым вы небезразличны.

И когда вам удастся заполучить Святой Грааль – обнаружить, что одни компании копируют вас, а другие ненавидят, – знайте: вы попали в яблочко.

Любите своих врагов. Без этих болванов вы не создали бы армию любви. Пусть вас согревает мысль о том, что, если бы не ваш триумф, они нашли бы другой объект для своей бессильной злобы.

У вас нет врагов? Тогда вам придется поднажать и стать более изобретательным.

ЧТОБЫ НАЖИТЬ ВРАГОВ, ВПОЛНЕ ДОСТАТОЧНО БЫТЬ
УСПЕШНЫМ, ЗАНИМАЯСЬ ЛЮБИМЫМ ДЕЛОМ.

Сохраняйте щенячий задор

Помните знаменитую песню «Дженни из многоэтажки»? Позволю себе слегка перефразировать ее слова: «И все же, даже став богатой, она продолжает жить в многоэтажке». Хотя Джей Ло больше не живет в трущобах рядом с дешевой забегаловкой, фраза, которую она обронила, содержит мысль, чрезвычайно важную для предпринимателя. Даже если со временем вы станете Голиафом, рассуждайте как Давид. Уловили, к чему я клоню? Ничего, со временем дойдет.

Впрочем, хотя малое прекрасно, прокормить может лишь великое. Парень по имени Стив Джобс однажды сказал: «Оставайся голодным, оставайся глупым». Компания Apple оставалась голодной и глупой, пока не стала самой большой в мире. Фокус в том, что при этом ей удалось сохранить натуру чудака, аутсайдера, дилетанта. С годами вокруг нее сплотилось сообщество бесконечно преданных фанатов, которые не знают и не желают знать, что такое ПК. «Мысли как малый, будь великим».

Я не выношу крупные компании традиционного толка. Компании, по уши увязшие в тупых корпоративных принципах, компании, где абстракции довлеют над решениями, компании, где всем правят деньги, компании, где господствует процедура, а про людей вспоминают в последнюю очередь. Компании, где работники вынуждены подчиняться идиотским правилам словно безропотные зомби. Бизнес не должен терять главное в погоне за ростом. Но, увы, это почти неизбежно.

Как только вы начнете строить собственный бизнес, какой-нибудь безмозглый болван непременно спросит, какова ваша стратегия выхода из проекта. План выхода – удел слабаков, которые боятся ввязаться в бой. Меня тошнит от одной мысли о том, что, создав нечто шедевральное, мы похерим плоды своих трудов ради шальных денег.

Кроме того, я не воспринимаю то, что мы делаем, как бизнес. Для меня это крестовый поход: наша миссия – дать понять как можно большему числу людей, что такое настоящее пиво. Я с радостью говорю, что взялся за это всерьез и надолго. Пиво – мое любимое детище, и я не хочу, чтобы его усыновили другие люди. Если вы любите свое дитя, зачем от него отказываться? Люди, которые создают бизнес на продажу, не рассчитывают на долгие годы, они просто хотят заработать, и им наплевать, что будет дальше. При таком подходе трудно построить востребованный бизнес и невозможно создать дело, подобное нашему. Потребители уже не позволяют дурачить себя и обдирать как липку, они стали умными и хваткими, и вам не удастся заморочить им голову.

Строя бизнес с дальним прицелом, помните и еще одно. Никогда нельзя расслабляться. Продолжайте учиться и рисковать по мере того, как ваш бизнес растет. Перестраховка – кратчайший путь к провалу. Самая опасная тактика в сегодняшнем ушлом мире, пронизанном тысячами взаимосвязей, – вести осторожную игру.

Не заноситесь, будьте смелым и дерзким и продолжайте азартную игру. Риск придает сил. Воодушевляйте команду своими замыслами. Пугайте их своими идеями, и в первую очередь пугайте самого себя. Пусть риск направляет и оттачивает вашу игру. Как только вы почувствовали себя комфортно, снова рискуйте. Постарайтесь, чтобы очередная авантюра была самой крупной в вашей жизни. А потом повторите все сначала. Мы пугаем людей до полусмерти примерно каждые полгода. Это потрясающее ощущение – вновь и вновь ставить на карту все, что имеешь, во имя своей мечты.

Развиваясь, не забывайте о том, что помогало вам расти изначально. Принимая в команду новых людей, старайтесь не просто сохранить, но и улучшить культуру компании. Держитесь за свое видение и миссию мертвой хваткой. Оставайтесь верным своим прин-

ципам, когда компания и команда будут расти. Уделяйте все более пристальное внимание людям и побуждайте всех и каждого к риску. Это поможет вам быть неподражаемым.

**БУДЬТЕ ГОТОВЫ К НЕПРИЯТИЮ, К КОЛКИМ ЗАМЕЧАНИЯМ, К
БЕЗДЕНЕЖЬЮ И РАБОТЕ ДО СЕДЬМОГО ПОТА.**



Не теряй веру, панк

В некоторые вещи нужно поверить, чтобы увидеть их.
Ральф Ходжсон, панк-поэт

Когда наше пиво появилось в продаже, жители Шотландии возненавидели его. Возненавидели всей душой. Им не нравились ни вкус, ни упаковка, ни фирменный стиль. За первые полгода мы не продали почти ничего. Но мы и в ус не дули. Мы говорили людям, что варим пиво для собственного удовольствия, а не для того, чтобы нравиться другим. Мы были законченными эгоистами и делали пиво, которое хотели пить сами.

Мы знали, что, если будем делать то, что считаем правильным, и не пойдем на компромиссы, рано или поздно мы найдем свою аудиторию, а она найдет нас. Если нам суждено потерпеть неудачу, мы потерпим ее, делая то, во что искренне верим. Но мы знали, что добьемся успеха. Мы верили в это. Всегда.

Порой оказывается, что сохранить веру нелегко. Первые полгода мы спали урывками, часто на мешках с солодом на полу пивоварни. Мы оба снова поселились у родителей, чтобы сэкономить деньги. В среднем мы продавали меньше десяти ящиков пива в неделю, тогда как, чтобы выйти в ноль, нужно было продавать семьдесят. Каждый день нам звонили из банка и угрожали штрафами за просрочку платежей по кредитам. Домовладелец пачками слал нам уведомления о выселении, поскольку вырученных денег не хватало даже на аренду. Но даже в эти черные дни мы не допускали и мысли о том, что BrewDog не добьется успеха. Мы верили в это твердо и непреклонно. Трудности лишь закаляли нас и заставляли работать еще усерднее. Только поэтому мы сумели пережить этот жуткий первый год.

Суровая правда состоит в том, что на первых порах вас ждет столько разочарований, утрат и ударов судьбы, что большинство простых смертных просто сдаются и выбрасывают на ринг полотенце. Будьте готовы к неприятию, к колким замечаниям, к безденежью и работе до седьмого пота, когда вы ставите на кон все, что у вас есть, но чувствуете, что потихоньку отползаете назад. Проблемы и неприятности обрушиваются на вас со всех сторон. Будьте готовы к этому: предупрежден – значит вооружен.

Побочные эффекты вашей бизнес-мечты могут быть разрушительными. Именно в этот период нужно не жалеть сил и держаться за свою идею крепче, чем когда-либо. Чтобы пережить это время, вы должны безоглядно верить в себя и свою команду. Смело беритесь за решение любых проблем, продолжая идти к своей цели и не теряя веры в победу.

Соберитесь с силами и приготовьтесь к бою. Грудью встречайте трудности и передряги. Относитесь к ним как к скрытым возможностям. Ищите собственный путь и учитесь на опыте. Нередко достаточно хорошенько обдумать проблему, чтобы найти решение получше.

Верьте и работайте не покладая рук. Легких путей не существует. Это не «Монополия». Вам не обломится 200 фунтов за квадрат «Вперед». В жизни нет магических формул. Нельзя заснуть и проснуться знаменитым – только чтобы встать на ноги, нужно не менее десятка лет. Если вы хотите чего-то добиться, отбросьте иллюзии, для этого вы должны трудиться как вол. Главное – вера, внутренняя дисциплина и упорство на протяжении долгих лет. Ничто не дается без труда.

Да, это будет трудно. Если бы это было легко, любой дурак добился бы успеха в два счета. Это трудно, порой чертовски трудно, но путь, который вам предстоит, того стоит. Вас ждут взлеты и падения, от которых замирает сердце, но таких ярких ощущений вы не испытаете больше нигде.

СУДЯ ПО ЭТОЙ ГЛАВЕ, ИЗ МЕНЯ ВРЯД ЛИ ВЫЙДЕТ ОРАТОР-ВДОХНОВИТЕЛЬ.

ЧТО Ж, НЕ ВЕЛИКА ПОТЕРЯ. ВСЕ РАВНО ВСЕ ОНИ ПРОСТО ПРОДАЖНЫЕ ШАМАНЫ.

ИХ НАДО СЖИГАТЬ НА КОСТРЕ, КАК ВЕДЬМ.

Раздел Б

Финансы для вероотступников-фантазеров

Наука о финансах. Думаете, это удел нечистых на руку болванов с толстым кошельком, которые обожают жонглировать цифрами? Ошибаетесь. Пора проснуться, сделать зарядку и засучить рукава. Настало время поднатореть в бухгалтерии.

Уоррен Баффетт, панк от бизнеса и самый успешный бизнесмен на свете, сказал: «Бухгалтерия – это язык бизнеса». Как узнать, кто побеждает, если вы не умеете вести счет?

А теперь поехали. Сейчас я дам вам самый важный совет. Готовы? Дышите глубже, устройтесь поудобнее, соберите мозги в кучу. Вам придется освоить финансовое управление, да так, чтобы чувствовать себя как рыба в воде. Вы должны знать бухгалтерию как свои пять пальцев – вдоль и поперек и сверху донизу.

Здесь нет быстрых, простых или окольных путей. Не жалейте времени, чтобы стать экспертом в финансовом управлении малым бизнесом. Все очень просто. Вам не оценить прелесть разрушения системы и не удержать штурвал в бурном море, если вы не умеете управлять судном. И нравится вам это или нет, ваше судно – это на сто процентов финансы.

Бизнес-панк всегда нарушает правила. Но, когда речь идет о финансах, вы должны мастерски овладеть правилами, прежде чем думать об их нарушении. В дальнейшем, когда у вас появится опыт, а приток наличности будет стабильным, можно позволить себе немного похулиганить.

Будьте смелым, ходите по острию ножа. Если от финансовой вакханалии у вас не кружится голова и не заплетаются ноги, значит, вы используете свои ресурсы не в полную силу. Пережить эту бесконечную опаснейшую оргию можно лишь в том случае, если вы полностью контролируете ситуацию и представляете потенциальные коммерческие результаты каждого принятого решения.

Теперь вы будете спать в одной постели с денежными потоками, прибылями и убытками. Чтобы ваш союз был нерушим, скорее принимайтесь изучать язык финансов.

**КОГДА РЕЧЬ ИДЕТ О ФИНАНСАХ, ВЫ ДОЛЖНЫ МАСТЕРСКИ
ОВЛАДЕТЬ ПРАВИЛАМИ, ПРЕЖДЕ ЧЕМ ДУМАТЬ ОБ ИХ
НАРУШЕНИИ.**

Финансовый словарь бизнес-панка

Быть панком – не значит не разбираться в финансах. Панки старой закалки влет осваивали нужные навыки, чтобы добиться успеха, и сумели создать собственную культуру. Следуйте их примеру, приобретайте умения, необходимые чтобы выжить и построить собственный бизнес.

Овладевайте навыками, которые позволят побить истеблишмент его же оружием. Это лучший способ сломить противника. Но, прежде чем вы разобьете его вдребезги, досконально изучите правила.

Простите, если мои пояснения временами напоминают речи бухгалтера-недоучки. Но если вы намерены изменить мир, вы должны назубок знать основные термины.

АКТИВЫ

Ресурсы, которые принадлежат вашей компании. От налички до компьютеров, от транспортных средств до недвижимости. Попад в передрагу, вы теряете их быстрее, чем дешевая шляха сбрасывает одежду.

БАЛАНСОВАЯ ВЕДОМОСТЬ

Моментальный снимок вашего бизнеса. В ней учтены все активы и пассивы компании, что позволяет определить нетто-активы. Чем больше размер нетто-активов, тем сильнее ваше предприятие. Чем меньше размер нетто-активов, тем серьезнее вы влипли.

БАНКОВСКАЯ ВЫВЕРКА

Как и все прочие проверки, это чертовски неприятная штука. К сожалению, это неизбежное зло. Очень важно знать, что ваши внутренние записи соответствуют реальному состоянию банковского счета компании. Если вы заявляете, что стоите пять миллионов фунтов, это должно быть действительно так.

ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ

Если вы разобрались с предыдущим определением, это несложно. Валовая прибыль – это разница между выручкой и прямыми затратами на производство и реализацию продукции. Нет, это не чистая прибыль, поэтому не спешите с покупкой «хаммера».

ВЫРУЧКА

Она же оборот. Сумма, которую вы заработали до вычета расходов, налогов и прочих статей затрат. Старайтесь поддерживать стабильный приток выручки, чтобы не сесть на мель.

ДЕБИТОР

Человек или компания, которые задолжали вам. Приглядывайте за своими дебиторами, следите, чтобы платежи поступали в срок и как можно быстрее. Если вам платят неаккуратно, это сказывается на денежном потоке и чревато серьезными неприятностями.

ЗАПАСЫ

С ними все просто. Это товары или сырье, которые есть в наличии. Если запасов слишком много – вы влипли, если их слишком мало – вы влипли. Здесь вы балансируете на тонкой грани.

КРЕДИТОР

Это любой, кому вы задолжали. Поставщики, домовладельцы, букмекеры, налоговый инспектор и артисты, которые изображают «АББА» на новогоднем корпоративе.

МАРЖА ПРИБЫЛИ

Маржа прибыли – это чистая выручка минус себестоимость проданных товаров. Маржа прибыли показывает, сколько вы заработали на продаже продуктов или услуг без учета торговых издержек и административных расходов. Carisce?⁴

НАКЛАДНЫЕ РАСХОДЫ

Это расходы на ведение бизнеса. Все постоянные издержки, в том числе аренда, маркетинг, коммунальные услуги и административные расходы. Снизить их можно разными способами: умолять, брать в долг, использовать бартер и торговать из-под полы. Следите, чтобы накладные расходы не выросли сверх меры.

⁴ Понятно? (ит.)

НАЛИЧНОСТЬ

Это ваши ликвидные активы, все деньги, которые можно использовать в случае надобности. Не забывайте: наличка – король. Относитесь к ней с уважением.

ОБОРОТНЫЙ КАПИТАЛ

Свободные денежные средства, которые бизнес может потратить на текущие расходы. Помните, что на каждый потраченный фунт/доллар нужно заработать другой фунт/доллар, поэтому используйте эти деньги на всю катушку, так, словно от этого зависит ваша жизнь, – ведь для вашего бизнеса это и впрямь вопрос жизни и смерти.

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

Он же отчет о доходах и расходах. Финансовый отчет, где учитываются выручка от продаж и расходы. Позволяет определить валовую и чистую прибыль бизнеса. И еще кое-что. Если вы в убытке, пошевелите мозгами, как разнообразить игру. Да побыстрее.

ПАССИВЫ

Финансовые обязательства или долги перед компаниями или частными лицами. Такая же обуза, как бывший партнер с дорогим адвокатом или слетевший с катушек продажник.

ПЕРЕМЕННЫЕ ИЗДЕРЖКИ

Затраты, которые меняются в зависимости от объема производства или спроса на продукт/услугу. Эта штукавина скачет вверх-вниз как йо-йо.

ПРИБЫЛЬ

Крэк-кокаин мира бизнеса. Суммарный доход от продаж минус совокупные затраты. Прошу любить и жаловать.

ТОЧКА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ

Точка, в которой расходы равны выручке. Чем быстрее вы достигнете этой точки, тем лучше, иначе огребете по полной.

ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ

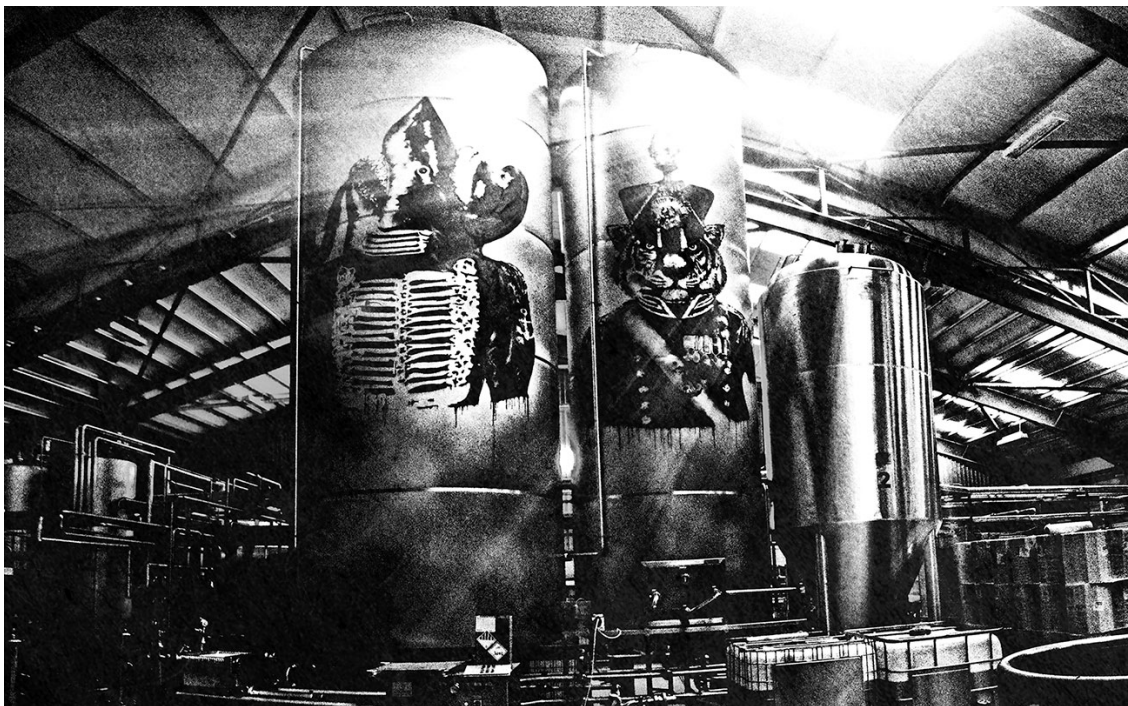
Совокупная валовая прибыль минус все расходы компании. К сожалению, это не звонкая монета. Эти средства существуют только на бумаге. Их можно потратить или вложить в дело. Я рекомендую последнее.

ЧРЕЗМЕРНОЕ РАЗРАСТАНИЕ БИЗНЕСА

А это уже штука пострашнее. Такое происходит, когда компания расширяется слишком быстро и продает больше продукции, чем позволяют имеющиеся ресурсы. В результате вы можете остаться без денег. *Ego vobis valedico*⁵.

Изучайте, усваивайте, применяйте и надейтесь только на себя.

ОВЛАДЕВАЙТЕ НАВЫКАМИ, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯТ ПОБИТЬ ИСТЕБЛИШМЕНТ ЕГО ЖЕ ОРУЖИЕМ. ЭТО ЛУЧШИЙ СПОСОБ СЛОМИТЬ ПРОТИВНИКА.



⁵ Я говорю тебе «прощай» (лат.).

Учитесь работать с цифрами

До того как мы с Мартином создали BrewDog, финансы были для нас темным лесом. Я с трудом разбирался в выписке с моего банковского счета, какие уж тут балансовые ведомости. Кредо панков «сделай сам» требовало от нас изучить эту сферу вдоль и поперек и обрести полную независимость. Я стал посещать бухгалтерские курсы. Я вгрызался в книги по финансовому делу. Я жадно читал и слушал выступления лучших экспертов по финансовым вопросам. Ночи напролет я смотрел лекции по финансам⁶.

В рекордные сроки я превратился из полного профана в гуру просто потому, что без этого было нельзя. За последние пару лет я опубликовал в газетах несколько статей о налоговой реформе, консультировал правительство Шотландии по вопросам финансовой поддержки малого бизнеса и прочел множество лекций по краудфандингу и нашему новаторскому подходу к финансовому управлению в университетах и на статусных бизнес-форумах. Я стал экспертом по финансам, потому что у меня не было выбора. Нет его и у вас.

80 % новых компаний терпят неудачу, и провал всегда имеет финансовые причины. Чем лучше вы разбираетесь в цифрах, тем меньше шансов, что вы будете разгромлены и уничтожите свою мечту.

Финансы – это кровь и плоть вашего бизнеса. Это фундамент вашего будущего. Ваше дело распоряжаться ими правильно. Если вы не научитесь этому, вам уготована судьба трудолюбивого болвана, обреченного на забвение, который будет жаловаться на невезение, чтобы оправдать собственное убожество. Ведите строительство как полагается, и успех не заставит себя ждать.

Если вы будете строить через пень колоду, к вам явится какой-нибудь засранец в костюме в полоску и заставит снести уже готовый дом. Венчурные капиталисты, бизнес-«ангелы», банкиры и прочие жадные мерзавцы кормятся тем, что охотятся на незадачливых предпринимателей, которые ни черта не смыслят в финансах. Они растерзают вас как стервятники, продолжая мило улыбаться и потягивать красное вино.

Первый урок по финансовому управлению касается денежного потока. Это ключевой момент. Вам необходим приток средств. Если он остановится, ваш бизнес разорвет, как акулу в фильме «Челюсти». Adios, amigo. Игра окончена.

Нехватка денежных средств убьет ваш бизнес моментально, как выстрел в упор из обрез. Низкая маржа прибыли уничтожит ваш бизнес медленно, как издевательства управляющего банком. Есть еще несколько важных факторов, которые требуют жесткого контроля, – от стратегии ценообразования и привлечения инвестиций до нехватки оборотного капитала и условий оплаты. Для полных идиотов я составил небольшой словарик (см. *предыдущий раздел*).

Вот пять базовых умений, которые нужно освоить, прежде чем думать о создании собственного предприятия:

- 1) строить модели движения денежных потоков;**
- 2) читать отчеты о прибылях и убытках и балансовые ведомости;**
- 3) рассчитывать стоимость товаров, маржу прибыли и чистую прибыль;**
- 4) определять среднемесячные затраты компании;**
- 5) вычислять точку безубыточности своего бизнеса.**

Вы не сумеете построить успешный бизнес, не принимая блестящих решений. И вы не сможете принимать блестящие решения, не взвешивая разных вариантов. И – да-да, вы

⁶ Честно говоря, это было всего один раз. Но вы поняли, о чем я.

угадали! – вы не сможете взвесить разные варианты, не понимая финансовых последствий каждого из них.

**80 % НОВЫХ КОМПАНИЙ ТЕРПЯТ НЕУДАЧУ, И ПРОВАЛ ВСЕГДА
ИМЕЕТ ФИНАНСОВЫЕ ПРИЧИНЫ.**

**ЧЕМ ЛУЧШЕ ВЫ РАЗБИРАЕТЕСЬ В ЦИФРАХ, ТЕМ МЕНЬШЕ
ШАНСОВ, ЧТО ВЫ БУДЕТЕ РАЗГРОМЛЕНЫ И УНИЧТОЖИТЕ СВОЮ
МЕЧТУ.**

Пришла пора заняться подсчетами. Обложиться книгами и попотеть. Настал час серьезно заняться финансовыми вопросами.

Разумеется, как и в любой сфере, здесь есть альтернативы. Вы можете нанять специалиста. Но тут вы снова упираетесь в денежный поток – большинство стартапов не может позволить себе нанять финансового эксперта. Даже если вы наймете человека со стороны, вы должны разбираться в финансах, чтобы понимать этого специалиста. Если вы не будете его понимать, вы утратите контроль над компанией – или над собственной судьбой. А если вы не в состоянии контролировать ситуацию, лучше сразу вернуться на прежнюю работу.

Мы в BrewDog потратили полдесяток лет, чтобы постичь азы финансового управления. После этого мы наняли потрясающего финансового директора. Это один из лучших людей, которых нам удалось найти. Мы говорили с ним на одном языке, что делало нашу удачу еще слаще.

Вы будете поражены, узнав, как много людей начинают бизнес, абсолютно не разбираясь в финансах. Этим болванам суждено пойти на дно, и они этого заслуживают. Они обречены на неудачу. Предприятие с прочным финансовым положением, которое опирается на продуманные решения, способно выдержать любой шторм. А если вы решили пуститься в плавание, штормов будет хоть отбавляй.

Наличка – это король

Люди часто думают, что главное – прибыль. Запомните раз и навсегда: это не так. Прибыль – это даже не принц-регент. А наличка и прибыль – это разные вещи. Поэтому давайте вернемся к титулам. Со всей определенностью заявляю: наличка – это король. Прибыль – всего лишь топливо, но никак не конечная цель. Наличность – это кислород, это плоть и кровь вашего бизнеса.

В жизни не так много неоспоримых истин. Но я гарантирую, что без:

- 1) налички,**
- 2) бережного и продуманного распоряжения деньгами**

ваш бизнес прогорит, как прогорает подавляющее большинство начинающих компаний. Все они терпят неудачу по финансовым причинам. И эти причины всегда связаны с денежными потоками.

Бесчисленные прибыльные компании разоряются изо дня в день, поскольку остаются без оборотных средств. Трудно понять, как успешный стабильный бизнес может рухнуть на ровном месте. Но это случается сплошь и рядом. Причина проста – прибыли существуют на бумаге, наличность – в реальном мире. Чтобы платить работникам, дебиторам, поставщикам и арендодателям, нужна не прибыль, а живые деньги. Компания, которая не платит по счетам, продержится не дольше пса, который пытается догнать автомобиль. Рано или поздно ее силы будут подорваны.

Наличка – это король, и наше дело – позаботиться о том, чтобы он оставался у власти и пользовался непререкаемым авторитетом. Мы должны с религиозным исступлением следить за денежными потоками и искать новые способы увеличить их. И здесь исход дела часто решают, казалось бы, несущественные детали. Чему следует уделять особое внимание?

1) Условия оплаты для клиентов – отпуская продукцию в кредит, ставьте жесткие условия и не давайте никаких поблажек. Еще лучше вообще не предоставлять кредитов.

2) Условия платежей поставщикам – согласуйте условия и постарайтесь растянуть сроки платежа до тридцати дней, а лучше до двух или трех месяцев. Договорившись, всегда платите в срок.

3) Лучший метод расчета с торговыми партнерами – прямое дебетование. Он позволяет вам контролировать ситуацию, а партнерам – перечислять деньги в указанные сроки.

4) Выберите банк с гибкими условиями – овердрафт обеспечивает гораздо больше маневренности, чем ссуда. Способность договориться об овердрафте зависит от вашего умения очаровать управляющего.

5) Банковские выверки должны проводиться ежедневно – это поможет вам всегда держать руку на пульсе. Не проверять состояние своего банковского счета каждый день – все равно что не интересоваться, жив ваш бизнес или нет.

6) Зарезервируйте неснижаемый остаток на счету, чтобы иметь средства на крупные расходы – выплату зарплаты и масштабные проекты, требующие капитальных затрат. Помните, вам нужны деньги для финансирования роста компании.

Денежный поток – основной ограничитель роста. Чтобы оставить след в истории, вам нужно расти по экспоненте и разогнать денежный поток до предела. Если вы не изучили свой денежный поток досконально, вам лучше не соваться в опасную зону.

Первые пять лет после создания BrewDog мы ходили по лезвию ножа во всем, что касалось денег. Наши скудные ресурсы работали на пределе возможностей, и мы то и дело были на волосок от краха. Нередко мы возносились до небес, тогда как на самом деле сто-

яли на краю пропасти. И именно здесь возникает загвоздка. Быстрое расширение небольшой компании – занятие не для слабонервных. Если при таких вводных вы не балансируете на грани разорения, значит, вы используете свои скромные денежные ресурсы не в полной мере. Зона комфорта – это место, где обычные люди делают заурядные вещи. Если вам хоть чуточку комфортно, нужно поддать газу.

На первых порах почти половину своего времени я как безумный жонглировал платежами, дебетами, кредитами, поставщиками, заказчиками, банками и расчетными ведомостями. Я всегда искал возможности подкопить лишних денег, чтобы купить дополнительное оборудование, нанять людей или расширить помещение, стремясь при любом удобном случае стимулировать рост бизнеса. Я старался привлечь дополнительные средства из всех мыслимых и немыслимых источников. Мы с Мартином всегда вовремя перечисляли зарплату своим работникам, но первые три года почти не платили самим себе.

Предприниматель живет на грани риска и возможностей, как хороший автогонщик. Ваши ограниченные ресурсы должны работать на износ. Опасность и адреналиновый угар подхлестывают волю к победе. Будьте бдительным и зорким, совершенствуйте свои умения, чтобы выжить, не вылететь из игры и продолжать работать в поте лица.

Устремив взгляд в бездну бизнеса, думайте про своего короля. Славьте денежный поток, воздавайте ему почести и следите, чтобы он не иссякал. Понимайте его с полуслова, укрощайте, подчиняйте себе – и вы добьетесь цели.

Без него вы как пить дать окажетесь в полной заднице.

ПРИБЫЛЬ – НЕ КОРОЛЬ.

ПРИБЫЛЬ – ЭТО ДАЖЕ НЕ ПРИНЦ-РЕГЕНТ.

Парадокс роста: черная дыра для финансов

Это реальный парадокс роста. Чем быстрее вы растете, тем больше денег требуется, чтобы удержаться на плаву и не захлебнуться. Чем больше продуктов вы продаете, тем больше нужно денег для поддержания запасов и тем длиннее список дебиторов. Кроме того, приходится все больше вкладывать в людей и инфраструктуру.

**ЭТОТ ПРОСТОЙ ПРИМЕР ПОКАЗЫВАЕТ,
КАК В ПРИБЫЛЬНОЙ КОМПАНИИ МОЖЕТ
НИ С ТОГО НИ С СЕГО РАЗРАЗИТЬСЯ КРИЗИС.**

	2012	2013	
ПРОДАЖИ	£5 МЛН	£10 МЛН	ОТЛИЧНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РОСТА. БРАВО!
ЗАПАСЫ	£1 МЛН	£2 МЛН	РОСТ ПРОДАЖ ЗАСТАВЛЯЕТ НАРАЩИВАТЬ ЗАПАСЫ.
ДЕБИТОРЫ	£1 МЛН	£2,5 МЛН	ВЫ ПРОДАЕТЕ БОЛЬШЕ ТОВАРА, ПОЭТОМУ ЧИСЛО ВАШИХ ДОЛЖНИКОВ РАСТЕТ.
ПРИБЫЛЬ	£0,5 МЛН	£1 МЛН	ВАШИ ПРИБЫЛИ УДВОИЛИСЬ. БРАВО.
НАЛИЧНЫЕ ДЕНЬГИ	0	–£1,5 МЛН	НЕИЗБЕЖНЫЙ РОСТ ОБЪЕМА ЗАПАСОВ И ЧИСЛА ДЕБИТОРОВ ПОДПИСАЛ ВАМ СМЕРТНЫЙ ПРИГОВОР.

Взгляните на результаты работы компании, представленные в таблице. На первый взгляд статистика неплохая – продажи и прибыли выросли вдвое. Но на самом деле положение скверное. Компания разорена, а нехватка средств составляет 1,5 миллиона. Что же, черт возьми, произошло?

Эту компанию затягивает в финансовую черную дыру. Рост продаж и прибыли блестящи. Но увеличение продаж заставляет наращивать запасы, и продукция на складе связывает 1 миллион фунтов оборотного капитала. С ростом продаж растет число дебиторов. Часто это означает появление более крупных клиентов, которые всегда рассчитываются

медленнее. Увеличение объема запасов и числа дебиторов пробивают брешь в денежном потоке – размером в 1,5 миллиона. Эта модель очень проста и не учитывает инфраструктуру и накладные расходы, которые нанесут еще один удар по денежному потоку.

Компания А растет, и ее рентабельность не подлежит сомнению, но она уже подписала себе смертный приговор. Нельзя платить зарплату и рассчитывать за услуги запасами или долгами. Для этого нужны живые деньги. А если вы не можете платить по счетам, игра окончена.

Многие предприниматели лишаются своих компаний, когда денежный поток дает сбой. Малейший намек на неприятности, и стервятники в костюмах в полоску камнем падают на жертву, впиваются в вашу мечту своими жадными когтями и разрывают ее в клочья.

Чтобы избежать подобной участи, вам нужна надежная финансовая стратегия. Она позволит обеспечивать растущий спрос с учетом денежного потока. Едва ли вам хочется отправиться вслед за остолопами, которых засосала эта черная дыра. Даже если существует вероятность 573 000 000 000 к 1 встретить там Стивена Хокинга.

Наличность – это плоть и кровь вашего бизнеса. Если вы не умеете управлять денежным потоком, вы не сможете управлять бизнесом.

Покупки – это новые продажи

Ваш продукт должен продавать сам себя, а ваше дело – продавать себя и свою компанию. И пожалуй, самый важный момент для этого – покупки. Покупки – это новые продажи, и, чтобы стать непревзойденным продажником, стремитесь всегда заключать самые выгодные сделки.

Старайтесь, чтобы ваши денежные ресурсы – пусть даже совсем скромные – работали на всю катушку. А когда добьетесь этого, старайтесь выжать из них еще больше. Располагая малым, вы должны мыслить масштабно. Поставьте цель получать на каждый вложенный доллар в десять раз больше, чем среднестатистическая компания. Если ваши деньги не будут работать вдесятеро эффективнее, чем у более крупных и богатых конкурентов, вам не угнаться за ними. И не забывайте, что они изначально имеют многомиллионное преимущество. Пора заставить ваши денежки поработать с максимальной отдачей.

Допустим, какой-нибудь толстосум решил потратить на маркетинг нового продукта своей компании £20 000. Наша цель – получить гораздо больший эффект, истратив менее £2000. Они потратили £50 000 на новый сайт, наша цель – потратить менее £5000 и сделать сайт намного лучше. «Какой бред!» – скажете вы. Но не спешите отправлять меня в психушку. Главное здесь – финансовый рычаг. Он обеспечивает выигрыш в силе, позволяя выжать максимум из каждого потраченного пенни.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.