

# БИБЛИЯ БУТСТРЕППЕРА



Еще никогда не было лучшего времени, для того чтобы начать новое дело с нуля. Этот манифест, которым вы можете пользоваться бесплатно в течение ограниченного периода времени, покажет, как это сделать. *продолжение →*

Автор Сет Годин

секция

1

Этот манифест основан на одноименной книге, которую я написал несколько лет назад. Я разделил ее на несколько небольших разделов, поэтому (я надеюсь!) вы легко сможете найти то самое нужное зернышко прозрения, когда вам это необходимо.

## Радости Небольших Масштабов.

### КТО ТАКОЙ БУТСТРЕППЕР?

Ну, если уж вы приобрели эту книгу, то, по всей вероятности, вы сами можете им стать! По мне так «человек, который сделал себя сам» – это не какое-то определенное демографическое или даже финансовое положение. Как раз наоборот – это состояние души.

Бутстреперы управляют миллиардными компаниями, некоммерческими организациями и молодыми начинающими компаниями. Бутстреппер решительно настроен организовывать предприятия, которые ежедневно оправдывают себя. Во многом проще определить, кто же такой бутстрэппер, назвав то, кем он не является: бюрократом, который специализируется на том, что делает деньги, рискуя чужими средствами, которые вкладывает в развитие бизнеса. Не то чтобы это было неправильно...

Благодаря информации, почерпнутой из этой книги, вы можете сделать любую организацию более целеустремленной, более эффективной и ориентированной на простого человека. Однако на протяжении всей книги в первую очередь я буду обращаться к бутстрепперам в классической понимании этого слова – к предпринимателям, которые вкалывают, чтобы построить большой бизнес с нуля без денег (ну, или почти без).

По последним подсчетам, в нашей стране несколько миллионов бутстрепперов, плюс еще несколько миллионов тех, кто мечтает ими стать, тех, которые выжидают появления благоприятной возможности. Моя цель – помочь вам проникнуть в суть происходящего и придать вам уверенности, для того чтобы вы оторвали пятую точку от дивана и воплотили свои замыслы в жизнь.

## МАНТРА БУТСТРЕППЕРА

### ПОВЕСЬТЕ ЕЕ НА ЗЕРКАЛО В ВАННОЙ И ГРОМКО ЧИТАЙТЕ ВСЛУХ КАЖДЫЙ ВЕЧЕР, ПЕРЕД СНОМ:

Я человек, который сделал себя сам (бутстреппер). У меня не так много денег, но есть дух предпринимательства и сила воли. Я добьюсь успеха, потому что мои усилия и целеустремленность победят более крупных и лучше финансируемых конкурентов.

Я бесстрашен. Я сосредоточен на развитии дела, а не на политике, карьерном росте или других бесполезных отвлекающих факторах.

Я буду максимально эффективно применять свои навыки, чтобы стать ведущим сотрудником каждого из отделов моей компании, осознавая, тем не менее, что найм специалистов может быть секретом моего успеха. Для того чтобы беречь два самых ценных ресурса – время и деньги, – я буду разумно, с толком использовать технологии.

Мое секретное оружие – знание того, как можно преодолеть бюрократические барьеры. Моя компания небольшая, а поэтому более быстрая и проворная, чем любая другая.

Я лазерный луч. Возможности будут пытаться затуманить мою цель, но я не отклонюсь от поставленной цели и плана – до тех пор, пока он не изменится. И я знаю, что планы существуют для того, чтобы их менять.

Я занялся делом всерьез и надолго. Построение долгосрочного бизнеса отличает меня от авантюристов, развивает мой интеллект и вносит вклад в мое будущее. Выжить – значит добиться успеха, и с каждым днем мне становится проще достичь цели.

Торжественно обещаю познать сферу своей деятельности глубже, чем кто-либо другой. Я буду читать, учить и узнавать. Величайший вклад, который я могу сделать, – благодаря своим усилиям, повысить эффективность деятельности моего предприятия для максимального удовлетворения нужд клиентов.

Я понимаю, что чем лучше я буду относиться к людям по пути наверх, тем приятнее будет спускаться. Я буду действовать добросовестно, честно и открыто, как бесстрашный бутстреппер, я не буду пользоваться своим служебным положением для получения незаслуженного преимущества. Я сохраню свое доброе имя при любых обстоятельствах, я буду поддерживать и решительно защищать свою репутацию.

Я темная лошадка. Я понимаю, что другие люди болеют за меня, и я буду принимать предлагаемую помощь с благодарностью. Я также осознаю силу оказываемых мне услуг, и я буду их предлагать и оказывать их.

В отличие от большинства, я не так много теряю в случае проигрыша, что может обернуться значительным конкурентным преимуществом.

Я продавец. В конце концов, мой доход будет зависеть от продаж, которые могу осуществить только я и никто другой – ни агент, ни представитель. Я буду продавать, помогая другим получать то, чего они хотят, определяя потребности клиентов и удовлетворяя их.

Я боец. Я буду стойким, твердым и буду готов вкладывать средства в продвижение себя и своего бизнеса.

Я буду оценивать свою деятельность, не буду обманывать самого себя или свою вторую половину,

говоря о реальном положении вещей. Я буду ставить четкие финансовые цели и трезво оценивать результаты своей деятельности. Я буду устанавливать временные и финансовые лимиты и не буду их превышать.

Прежде всего, я буду помнить о том, что сам процесс это уже награда. Я буду учиться, расти и радоваться жизни каждый божий день.

## Правдивая история № 1: «Я лазерный луч»

Большое предложение поступило спустя каких-то пару месяцев с того момента, когда Майкл Хоакин Грей и Мэтью Браун открыли свою компанию по производству игрушек. Хотели бы два бутстреппера из Сан-Франциско, чтобы их продукция фигурировала в кадрах рекламных роликов фильма «Затерянный мир». «Нет», – ответили Грей и Браун, которые предпочли остаться верными своей концепции постепенного формирования рынка сбыта продукции – пластиковых сборных игрушек «Zoob», похожих на динозавров.

Чего Грей и Браун боялись, так это потерять индивидуальность. Если бы их игрушки присоединились к целлулоидным динозаврам, то выглядели бы, всего лишь, как еще один продукт, созданный по мотивам «Парка Юрского Периода». А сами по себе они могли создать самостоятельный бренд и не только избежать вымирания, но и создать свой собственный мир. Оба бутстреппера надеются, что в конечном итоге появятся и фильмы о Zoob.

## Правдивая история №2: «Бутстреппер – это всерьез и надолго»

Джерри Реддинг основал не одну, а четыре компании. И к тому времени, когда известный бутстреппер умер в возрасте девяносто одного года, в 1998 году, все четыре компании, включая самую первую – «Jheri Redding Products», основанную в 1956 году, – все еще функционировали. Как ему это удалось?

Реддинг создал столь долгоиграющие предприятия, благодаря сочетанию дара распознавать возможности в долгосрочной перспективе и его неослабевающему стремлению создавать значительные конкурентные преимущества характеристик выпускаемой продукции и путей ее распространения. Во времена Великой Депрессии, юный фермер из Иллинойса стал косметологом, потому что обратил внимание на то, что парикмахеры процветают, а фермеры разоряются. Вскоре он начал экспериментировать с формулами шампуней и продемонстрировал удивительную способность к новаторской деятельности.

Реддинг был первым, кто обогатил формулу шампуня витаминами и минералами, первым, кто сбалансировал кислотность шампуней, и первым, кто предложил парикмахерам продавать его продукцию по понедельникам, средам и пятницам, чтобы получать дополнительную прибыль в не самые доходные дни. Первым? Да. Первым... и последним. Таких, как Джерри Реддинг, который также основал «Redken» (1960), «Jhirmack» (1976) и «Nexxus Products», не много.

Реддинг... первым предложил парикмахерам  
продавать его продукцию, чтобы получать  
дополнительную прибыль в не самые доходные дни.

### Правдивая история № 3: «Я познаю сферу своей деятельности глубже, чем кто-либо другой»

В то время, когда Ив Шюнар только начинал заниматься альпинизмом, скалолазы пользовались крюками, сделанными из мягкого чугуна, которые приходили в негодность уже после первого использования. Шюнар, который любил покорять вершины также горячо, как и свою работу (он был кузнецом), спроектировал новый крюк – из авиационной хромомолибденовой стали. Более прочные крюки, предназначенные для многократного использования, гораздо лучше удовлетворяли потребностям альпинистов и немедленно стали пользоваться большим спросом.

В то время как продажи крюков росли, сам Шюнар продолжал заниматься альпинизмом с таким же энтузиазмом, а может быть даже еще более увлеченно, чем когда-либо. Он вспоминает: «Каждый раз, когда я возвращался с гор, в голове вертелось множество идей по улучшению карабинов, кошек, ледовых топориков и другого альпинистского снаряжения».

С тех пор, как кузнец-альпинист выковал свой первый стальной крюк, прошло сорок лет. Этот крюк и другие изобретения Шюнара стали фундаментом для создания корпорации «Patagonia» – стомиллионной компании по производству снаряжения для активных видов спорта (г. Вентура, Калифорния).

И хотя сегодня Шюнар преуспевающий бизнесмен, он регулярно сам испытывает новую продукцию, выпускаемую его компанией, поднимаясь в горы, постоянно оттачивая мастерство, которое оказалось самым важным – непревзойденное понимание того, что необходимо альпинистам.

### **Правдивая история № 4: «Я продавец»**

Когда Шери Томас набирала номер телефона линии сервисного обслуживания клиентов компании по производству средств по уходу за полостью носа «Breathe Right», она хотела задать какой-то вопрос. Однако когда она стала разговаривать с начальником медицинской службы этой компании, она не ограничилась одним лишь вопросом и сделала компании коммерческое предложение, касающееся специального раствора (они изобрела его сама), который нейтрализует запах сигаретного дыма на одежде и в волосах.

Несколько мгновений спустя, Томас уже разговаривала с президентом компании. А через три недели было подписано лицензионное соглашение, согласно которому компания должна была вложить четыре миллиона долларов в производство, стимулирование сбыта и распространение продукта под названием «Banish» (дословно: «изгонять»), который получился в результате экспериментов Томас, проводимых в гараже ее бабушки химика. Благодаря этой сделке, годовой гонорар бутстреппера из Техаса составил шестизначную сумму. Весь ее вклад в дело, принесшее такую прибыль, состоял лишь в том, что она один раз позвонила на бесплатную линию компании и взяла на себя обязательство никогда не прекращать продажи.

### **Правдивая история № 5: «Сам процесс это уже награда»**

Когда Чарльзу Фоули было восемнадцать лет, он сказал своей матери, что хочет изобретать вещи, которыми будут пользоваться повсеместно. К тому времени, когда ему исполнилось шестьдесят семь, на счету изобретателя было сто тридцать патентов на изобретения, в том числе на игру «Твистер», придуманную им в 60-е годы и популярную по сей день.

Чарльз Фоули все еще в игре.



Он вновь пробудил к жизни одно из своих изобретений из 60-х – жидкость для удаления с поверхностей клейких составов (таких как, например, на скотче или лейкопластыре) – и продал права на производство и продажу этой жидкости компании, которую возглавляет его сын. Он также работает над новыми разработками для рыболовецких судов и домашних охранных систем.

## ЧТО ЕСТЬ У КРУПНЫХ КОМПАНИЙ, ЧЕГО НЕТ У ВАС?

В большинстве компаний, с которыми вы ежедневно сталкиваетесь, о которых читаете в прессе или которые изучаете в школе, сотни и даже тысячи сотрудников. В них не прекращается поток денежных средств, у них есть проверенные бизнес-модели (я объясню, что это такое, в следующей главе).

Потому что именно таким мы представляем бизнес. Ведь так легко представить, что руководить компанией можно только при помощи секретарей и юристов, с ежегодными отчетами и горой канцелярских принадлежностей. Конечно же, на самом деле, это не так. Однако взглянуть со стороны на разницу между тем, что делают они, и тем, что делаете вы, весьма полезно.

Развитие собственного небольшого бизнеса также сильно отличается от управления таким гигантом, как, например, «IBM», как игра в настольный теннис отличается от игры в большой теннис. Вы должны отчетливо понимать, в чем разница, а также разобраться в том, как использовать масштабы вашего дела в качестве преимущества.

Традиционные компании процветают по множеству причин, но есть пять ключевых моментов, из которых они извлекают выгоду.

**1 РАСПРОСТРАНЕНИЕ** (дистрибьюторская деятельность). Каким образом получатся так, что «Random House» издает такое количество бестселлеров, а «Warner Music» выпускает так много хитов? Именно дистрибьюторская деятельность лежит в основе процветания большинства компаний в сфере торговли. В двух словах, вы не сможете ничего продать, если это не попадет на прилавки магазинов.

Компании, которые выпускают массу различной продукции, могут себе позволить нанимать множество продавцов. Они могут распространять рекламную информацию о многочисленных, предлагаемых ими товарах, они могут предложить предприятиям розничной торговли рентабельный способ заполнения прилавков их магазинов товарами.

Как правило, владельцы предприятий розничной торговли не любят рисковать. Им нужны гарантии того, что продукция, которую они приобретают у компании, будет продаваться. Они хотят, чтобы эта продукция рекламировалась по всей стране, привлекая покупателей. Они настаивают на условиях кооперативного сотрудничества, при которых производитель платит им за местную рекламу продукции.

Вот почему хлопья «Kellogg's» неизменно возглавляют фондовые таблицы. Многие маленькие компании могут производить лучшие хлопья и, определенно, могут продавать их дешевле. Однако компания «Kellogg's» готова платить за «место на прилавках» супермаркетов. Рекламу «Kellogg's» показывают во время субботних утренних телевизионных шоу.

У «Kellogg's» есть сотни торговых представителей, которые бродят между прилавками в продуктовых магазинах по всей стране. «Kellogg's» всегда выигрывает в битвах за место на рынке товаров массового производства и потребления, потому что преуспевает на последнем и самом важном этапе: представлении товара непосредственно потребителю.

**2 ДОСТУП К КАПИТАЛУ.** Крупные шишки могут занимать деньги. Большие деньги. Для гиганта автопрома не представляет особого труда взять ссуду в двести миллионов долларов на выпуск новой линии автомобилей. В тех отраслях промышленности, где расходы на технику, оборудование, научные исследования и разработки и маркетинг высоки, часто господствуют крупные компании, которые могут получать большие кредиты с низкими процентными ставками.

Корпорации «Майкрософт», например, понадобилось шесть или даже больше лет, чтобы превратить «Windows» из жалкого подобия продукта в гиганта рынка операционных систем, каким «Windows» является сейчас.

Год за годом компания терпела убытки, поставляя на рынок далеко не самые удачные версии «Windows». Как же они могли позволить себе такие расходы? Они держались на плаву за счет выгодных операций на фондовом рынке и упорства.

Крупные компании имеют возможность пользоваться такими капиталами, о которых мелкие компании не могут даже мечтать. Такие успешные компании, как, например, «Yahoo!», могут получать ссуды фондовых рынков без личных гарантий, без уплаты процентов, без риска снижения курса акций (нижний риск). Они могут получать очень большие суммы. Более солидные фирмы могут выпускать облигации или получать кредиты на миллиарды долларов. Банки и инвесторы, которые оказывают финансовую поддержку этим компаниям, не ждут немедленного возвращения денег и прибыли (в течение месяца или даже года). Напротив, они рассчитывают на получение доходов лет через десять. При таком подходе бутстреппер абсолютно неконкурентоспособен.

Если рынок можно купить за наличные, крупные компании это сделают.

**3** **ЗНАЧИМОСТЬ БРЕНДА** (репутация марки). Почему вы охотнее купите одежду из новой линии «Nike», чем в магазине спортивных товаров Джо? Потому что компания «Nike» вложила миллиарды долларов в создание своей марки, и вы этой марке привыкли доверять. Представляя новую продукцию, «Nike» может максимально использовать репутацию своей марки.

Нельзя недооценивать силу известного бренда! По оценке журнала «Financial World» название и логотип «Marlboro» стоят больше двух миллиардов долларов. Каждый производитель табачных изделий может выпускать похожие сигареты. Но только «Phillip Morris» может извлекать выгоду из того, что удельный вес этой компании на рынке составляет более пятидесяти процентов.

В условиях, когда потребитель охотнее приобретает продукцию солидных марок, крупные компании обладают значительным преимуществом.

**4** **СВЯЗИ С КЛИЕНТАМИ** (клиентская база). Наличие непосредственного доступа к потребителю является колоссальным преимуществом, особенно для фирм, которые работают с корпоративными клиентами. «Time Warner» ежегодно получает около одной трети всех денег, потраченных на рекламу в журналах в этой стране

Когда компания «Time» выпускает новый журнал, она обладает огромным преимуществом при продаже места для рекламы, в то время как молодые неопытные конкуренты вынуждены начинать с нуля.

Так **легко представить**, что руководить компанией можно только при помощи **секретарей, с ежегодными отчетами...**  
Конечно же, **это не так.**

В прошлом году компания «Costco» продала со своего гигантского склада-магазина креветок на общую сумму более тридцати миллионов долларов. Эта компания может выбирать из сотен поставщиков креветок (при том, что все креветки выловлены из одного океана!), но работает только с тремя фирмами. Почему? Потому что у специалиста по закупке товаров для «Costco», нет времени на то, чтобы перебирать всех потенциальных поставщиков каждый раз, когда она делает новую закупку. Поэтому она работает с компаниями, которым доверяет, с которыми она уже раньше работала.

На сформировавшемся рынке наработанная клиентская база является огромным преимуществом.

**5 ПЕРВОКЛАССНЫЕ СОТРУДНИКИ.** В крупных компаниях работает множество неквалифицированных сотрудников («чайников»), кадровиков, некомпетентных людей и политиканов. Но здесь же, среди бюрократов есть и совершенно замечательные люди. Великие новаторы, дизайнеры, сотрудники сферы маркетинга, продавцы, мастера и оперативные консультанты сервисных центров, производители. Такие люди тянутся к компаниям, которые обладают хорошей репутацией, стабильны и хорошо платят. Умные компании, такие как «Disney», используют потенциал таких сотрудников по полной программе.

Во время встречи с одним из сотрудников компании «Disney» я обратил внимание на кипу бумаг, которая лежала на краю стола и спросил: «Что это?». Он ответил, что в этой кипе более двухсот резюме. Все они содержали данные о чрезвычайно профессиональных людях. На одной из анкет даже был изумительный акварельный рисунок. Все эти резюме были получены после публикации в одной из газет Лос-Анджелеса крохотного объявления о вакансии. Крупные компании привлекают талантливых людей.

И что прикажете делать бутстрепперам? Крупные компании обладают лучше развитой дистрибьюторской сетью, маркой, которой доверяет потребитель, великолепными кадрами и при малейшей необходимости могут получить нужную сумму денег. У них множество крупных и мелких конкурентов, и они готовы к бою во всеоружии.

## Компания «Kellogg's» готова платить... за место на прилавках супермаркетов.

Есть ли у вас шансы на успех?

Нет.

Нет, если вы попытаетесь бороться на равных во всех пяти областях. Нет, если вы попытаетесь быть как крупная компания, только меньше. Если вы попытаетесь украсть обеду гиганта, то, скорее всего, на обед он съест вас.

Создание новой компьютерной игры и попытки продать ее в каком-нибудь магазине розничной торговли были бы безумием – «Electronic Arts» и «Br derbund» разорвут вас в клочья. Выпуск новой линии кроссовок и попытки сразиться на равных с «Nike» на подвластной им территории рынка будут равносильны самоубийству.

Вам нужно двигаться в том направлении, в котором другие не могут. Необходимо использовать как преимущество то, чем обладаете именно вы, чтобы победить конкурентов оружием, которого у них нет.

Многие бутстрепперы пропускают этот урок мимо ушей. Они безоговорочно верят в то, что потрясающие идеи и фонтан энергии всегда побеждают, и тратят несметные суммы и бесценные годы жизни в попытках побороть крутых парней на их же территории.

Вот почему меня так раздражают предприниматели на рынке гастрономии. Каждый год появляется две тысячи новых наименований различных продуктов – джемы, конфитюры, орешки, паштеты, чипсы и так далее, - и тысяча девятьсот из них терпят неудачи. Почему? Потому что бутстрепперы, которые их создают, увлечены самой идеей, а не развитием бизнеса. Успешные бутстрепперы знают: то, что они могут произвести какой-то товар, еще не означает, что они должны его производить. Идея приготовления жареной картошки в котелке по бабушкиному рецепту может звучать очень заманчиво, но это совсем не означает, что вам удастся из этой идеи развить настоящий бизнес.

## Крупные компании имеют доступ к таким капиталами, о которых мелкие компании не могут даже мечтать.

При наличии выбора между тем, чтобы создать преуспевающее, рентабельное предприятие, которое занимает свою нишу на рынке, но при этом выпускает банальную продукцию, и тем, чтобы вложить все свои сбережения в производство интересного продукта, в предприятие, вовлеченное в жестокую конкурентную борьбу, в которой вы, вероятнее всего проиграте, опытный бутстреппер всегда выберет первое. Если вы наткнетесь на отрасль промышленности, переполненную людьми с долларом в кармане и сумасшедшей мечтой, убегайте без оглядки и ищите что-нибудь другое!

А теперь рассмотрим положительные моменты. У вас есть многое из того, чего нет у воротил бизнеса, и что может дать вам большие преимущества при начинании нового дела.

- 1 НЕЧЕГО ТЕРЯТЬ.** Это громадное, самое большое ваше преимущество. Крупные, солидные компании привязаны к старым, устоявшимся методам. Сотрудники таких предприятий делают большие ставки на то, чтобы сохранять существующее статус-кво. Сколько успешных железнодорожных предприятий занялось авиа-бизнесом? Ноль. И хотя они могли полностью овладеть новым видом транспортных перевозок, они были слишком заняты, защищая свой привычный «ареал», чтобы пытаться захватить новый.

Всякий раз, когда происходят изменения на рынке или в технологиях, наступает время больших возможностей для молодого бизнеса. Самый популярный веб-ресурс в сети Интернет принадлежит не Зиффу Дэвису или корпорации «Microsoft» – им управляет неожиданно достигший успеха бутстреппер по имени Джерри Янг.

## Нельзя недооценивать силу известного бренда!

Пятнадцать лет назад я повстречался с Джимом Леви. В то время он возглавлял самую быстроразвивающуюся компанию в истории. Как только студия «Activision» появилась, она стала бурно развиваться, представляя одну видеоигру за другой, приобретая все больший удельный вес на рынке видеоигр для приставки «Atari 2600». Спустя всего лишь год, компания превратилась из бутстреппера в откормленную и довольную бюрократическую машину.

Поскольку я тогда был новоиспеченным и слегка заносчивым магистром бизнеса, я посчитал своим долгом сказать, что ему следует делать дальше. Итак, я вручил ему статью из «Harvard Business Review» и объяснил, что он должен начать использовать прибыль, которую приносила студия «Activision», для захвата принципиально нового рынка программного обеспечения. Начав выпускать программное обеспечение для персональных компьютеров фирмы «IBM» и «Apple Macintosh», он мог максимально эффективно использовать свое первоначальное ведущее положение и финансовые средства и захватить еще больше рынков. Но Джиму было что терять. Его инвесторы и сотрудники хотели, чтобы удачный год повторился еще не раз, и не желали ничего слушать об инвестициях в новые рынки. Они не хотели слышать ни о чем, кроме прибыли. Поэтому студия «Activision» просто продолжала делать то, что делала.

Несколько лет спустя, компания была продана за 4.34 миллиона долларов.

## 2

**СИНИЦА В РУКАХ.** В океане первыми всегда погибают крупные рыбы. Все потому, что им требуется большое количество пищи, в то время как планктон может обходиться крохами. Этот же закон жизни действует и на вас. Компанию «Disney» не устраивает, если фильм собирает в прокате меньше сорока миллионов долларов. Для сравнения: предприниматель из Вермонта, который в 1990 году выпустил видео для детей, в котором рассказывалось о дорожном строительстве, был просто счастлив, когда заработал на нем более ста тысяч долларов.

Задумайтесь о порядке возрастания приведенных здесь величин: сорок миллионов кассовых сборов это четыреста раз по сто тысяч долларов. Только представьте, какой простор для небольшого бизнеса, который находится вне поля зрения гиганта.

Не пытайтесь завоевать весь мир – найдите свою нишу.

[Costco] может **выбирать** из **сотен поставщиков** креветок (притом, что все креветки выловлены из одного океана!), но **работает только с тремя фирмами.**

**3 ПРЕЗИДЕНТСКИЙ ФАКТОР.** У президентов многих компаний не возникает никаких проблем с исполнением их желаний. Когда Джек Уэлч захотел, чтобы ледогенератор в новом холодильнике работал тише, можно биться об заклад, что сотрудники инженерного отдела сделали все возможное, чтобы удовлетворить желание босса. А когда Джек хочет встретиться с главными заказчиками в Детройте, они всегда найдут для него время – само собой, ведь он президент целой компании.

Однако президенты крупных компаний находятся далеко не в самом центре деятельности компании. В «GE» работают десятки тысяч сотрудников, а Джек Уэлч всего один. Он окружен людьми, у каждого из которых есть свой собственный план. Он редко принимается за производство каких-либо перемен, касающихся всей компании целиком.

Не так давно один из моих сотрудников летал в Детройт. Он летел по специальному тарифу и знал, что выбор опций его путешествия мог быть весьма ограниченным, но он прибыл в аэропорт за четыре часа до своего обратного рейса, за пятнадцать минут до другого рейса, практически порожнего.



Джерри поинтересовался, не мог бы он полететь этим рейсом (у него был билет на конкретную дату с неподтвержденными местами). В конце концов, этот самолет все равно возвращался в Нью-Йорк и шел порожняком, и перевозка одного пассажира, который полетел бы этим рейсом, а не через четыре часа, в любом случае не стоила бы авиакомпании ни цента.

Для фирм, которые работают **с корпоративными клиентами**, наличие непосредственного **доступа к потребителю** является колоссальным преимуществом.

Работник стойки регистрации пассажиров у выхода на посадку сказал нет. Думаете, президент авиакомпании принял бы такое же решение? Думаете, он хотел бы, чтобы важный клиент провел четыре часа, закипая от злости на авиакомпанию, в то время, когда он просто мог сесть в самолет? Вы думаете, президенту понравилось бы наблюдать, как столь ценная репутация его компании так вот глупо теряется? Сомневаюсь. Но президента там не было. Там был один из тысяч сотрудников его компании, у которого просто был неудачный день.

Вы, напротив, президент своей компании, который постоянно непосредственно взаимодействует с потребителем. Вы сами вырабатываете политику вашей компании, поэтому вы никогда не потеряете клиента из-за каких-то глупых правил. Вы можете использовать эту силу и гибкость и стать такой компанией, которой не сможет отказать ни один, даже самый взыскательный клиент.

## 4

**СКОРОСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ И РАЗРАБОТОК.** Как говорится, нельзя нанять девятирех женщин, чтобы, благодаря их командным усилиям, в результате, через один месяц на свет появился ребенок. Коллективный труд не всегда ускоряет процесс работы – а иногда даже замедляет.

Исследования снова и снова показывают, что небольшие целенаправленные группы всегда более динамичны, чем крупные бюрократические системы. Очевидно, что гораздо сложнее сформировать команду из четырех действительно профессиональных людей, чем закрепить проект за двумя дюжинами людей, выбранных наугад. Это также и более рискованно. Поэтому большинство компаний не очень хорошо справляются со всем, что касается разработки принципиально новой продукции.

Когда в компании «IBM» возникает проблема, ее решением занимается целый отряд сотрудников. Отряд, который иногда рождает не самые удачные идеи, такие как «PC junior». «Amazon.com» создали не «Barnes & Noble».

Это сделал один смысленый парень по имени Джефф Безос. «Microsoft» и «IBM» не изобретали классный наладонник – гораздо менее крупная компания «US Robotics» купила еще более мелкую компанию, которая и разработала карманный компьютер. Современный антирадар был разработан не компанией «Motorola» и не «GE», а «Cincinnati Microwave».

Крупные компании практически всегда стараются снизить изобретательский риск посредством бюрократического управления. Вы же, напротив, можете изобретать сами или нанять для этого кого-нибудь. Вот почему мы так часто наблюдаем, как в крошечных компаниях рождаются великие новые идеи. Маленькие компании гораздо более быстрые и более целеустремленные.

Если вы **попытаетесь украсть обед у гиганта,**  
то, скорее всего, **на обед он съест вас.**

**5** **ТЕМНАЯ ЛОШАДКА.** Когда в двери небольших компаний стучится такой гигант, как «Viacom» или «Microsoft», или «General Motors», эти компании начинают чухать запах денег. Они знают, что человек, с которым они встречаются, не является владельцем компании (вероятнее всего, этот сотрудник находится в пяти-шести уровнях от того человека, который отвечает за общий доход компании), поэтому они склонны к тому, чтобы запросить как можно более высокую цену. В конце концов, крупные компании могут себе это позволить!

Вдобавок к тому, что с крупных компаний запрашивается полная розничная стоимость, маленькие предприятия привыкли к тому, что при работе с крупными компаниями всегда возникает множество заморочек: договора поставки и многоуровневые бюрократические проволочки, юристы и страховые полисы, и так далее. Поэтому, для того чтобы работать с воротилами бизнеса, которым изначально свойственна некоторая неэффективность, связанная со всеми этими премудростями, они должны все планировать заранее и рассчитывать все связанные с этими проволочками издержки и включать их в итоговую стоимость. Часто крупные компании не очень хорошо обходятся с людьми, и люди отвечают им тем же. Вы же управляете

маленькой компанией, поэтому вы можете получить право на распространение, например, видеопродукции без немедленной уплаты наличных. Или убедить Мела Гибсона появиться в вашем документальном фильме на благо общества. Или заставить юриста работать на вас какое-то время бесплатно, просто потому, что вы делаете благородное дело.

**6 НЕБОЛЬШИЕ ИЗДЕРЖКИ.** Вы работаете на дому, с самой обыкновенной телефонной связью; нет никакого специального отдела по контролю над тем, как вы ведете дела; у вас не самая дорогостоящая страховка; нет никакого служебного транспорта и вольнонаемных сотрудников. Если при всем при этом у вас не получается тратить меньше, чем тратят крупные компании, то вы либо выбрали неверный продукт (ну не надо пытаться пролезть на рынок компьютерных микросхем!), либо ваш бизнес движется не в ту сторону.

Используйте эту **силу и гибкость**, чтобы стать такой компанией, которой **не сможет отказать ни один, даже самый взыскательный клиент.**

Несмотря на их масштаб, рано или поздно, крупные компании должны начать получать прибыль от каждого продукта, который они продают, или выплачивать неустойки. Того, кто терпит убытки от каждого отправленного заказа и пытается возместить их, отправляя все большие по объему партии, ждет горькое разочарование.

Используя преимущества небольших масштабов вашей компании, вы можете занижать цены, по сравнению с более крупными конкурентами, особенно в том случае, если для производства вашего товара или услуги не требуется никаких сложных технических средств или специального оборудования.

**7 ВРЕМЯ.** Крупные компании не могут свободно распоряжаться временем. Притом, что нужно ежемесячно рассчитывать с банками, угождать фондовой бирже, и развиваться строго по графику, свобода действий никак не укладывается в расписание. Иногда сотрудникам крупных фирм приходится торопить события, а иногда наоборот замедлять их ход. Вы же малозаметный покупатель, за вами никто не следит. Если все подсчитать, то будет видно, что иногда вы в десятки раз быстрее, чем крупные компании. Но если у вас есть возможность свободно распоряжаться временем, вы не будете торопиться, и это пойдет вашей компании только на пользу.

## РЕАЛЬНЫЙ ПРИМЕР ТОГО, КАК МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ МАСШТАБ КОМПАНИИ В ЕЕ ИНТЕРЕСАХ

(Или о том, как «id» перевернула рынок компьютерных игр и заработала миллион)

Компания «id», выпускающая программное обеспечение, представляет собой классический пример бутстреппинга. Она выпускает игры для домашних ПК. Такое программное обеспечение обычно разрабатывается группой от двух до десяти человек, а затем выпускается какой-нибудь крупной компанией, такой как, например, «Electronic Arts». Выпуск нового продукта в этой сфере дело весьма и весьма затратное (иногда для этого требуется больше миллиона долларов), однако выпуск копии этого продукта стоит поразительно мало (около пятидесяти центов за копию).

Они не желали ничего слушать об **инвестициях**  
в **новые рынки**. Они не хотели **слышать** ни о чем, кроме **прибыли**.

Таким образом, на идею новой компьютерной игры тратится столько денег, сколько она того требует. Затем необходимо потратить энную сумму на то, чтобы продукция попала на прилавки магазинов программного обеспечения. А потом остается только надеяться и молиться, что будет продано много копий игры. Прибыль от продаж хита, такого как, например, культовая игра «Myst», может оплатить все счета компании на долгие годы вперед.

Компания «id» стала знаменитой, благодаря игре под названием «Замок Вольфенштайн» (Castle Wolfenstein). Четверо основателей «id» решили придерживаться своих собственных правил в игре против крупных компаний и начали реализовывать свой план с выпуска нашумевшей игры «Doom».

Они наглым образом нарушили первое правило маркетинга продукции программного обеспечения – они просто раздали «Doom» всем желающим. Бесплатно. Игру приобрели миллионы людей.

Очень скоро «Doom» стал самой популярной компьютерной игрой года. То, что компания «id» разрешила всем скачивать игру, обошлось им совсем недорого. Однако компания не получала совершенно никакого дохода.

Всякий раз, когда происходят **изменения на рынке** или **в технологиях**, наступает время **больших возможностей** для **молодого бизнеса**.

На втором этапе команда «id» предложила улучшенную версию игры «Doom» – с большим числом уровней, которые нужно пройти, монстров и вообще всего, что только можно. В сотрудничестве с крупной компанией «GT Interactive» они осуществили поставки компьютерной игры на прилавки магазинов программного обеспечения по всей стране и продавали ее напрямую тем, кто заказывал игру по почте.

Поскольку у «id» уже был базовый контингент потребителей в миллион человек, компания стала задавать тон в этой сфере бизнеса. Вместо того чтобы полностью зависеть от дистрибьюторов, компания привлекла их на свою сторону, как и самих продавцов. Разработав совершенно новую бизнес-модель, при которой было нечего терять, компания «id» совершила настоящий переворот в этой сфере бизнеса и выиграла.

Взгляните еще раз на все характеристики, перечисленные в этой главе. Компания «id» воспользовалась всеми семью преимуществами бутструппера и решительно избежала встречи со всеми пятью факторами, которые на руку крупным компаниям. Благодаря перераспределению сил в игре и тому, что игра велась на своем поле, «id» наголову разбила компании, которые оцениваются более чем в полмиллиарда долларов.

Вот, как компания «id» использовала семь инструментов бутстреппера:

- 1 **НЕЧЕГО ТЕРЯТЬ.** Метод, который применила компания «id», представлял собой потенциальную угрозу дистрибьюторской деятельности в сфере программного обеспечения, какой мы ее знаем. «id» было совершенно все равно, чего нельзя сказать о крупных компаниях, выпускающих программное обеспечение. Ни за что на свете им не хватило бы мужества проделать такое самим.  
.....
- 2 **СИНИЦА В РУКАХ.** Компания «id» не тратилась на рекламу, ее основатели разработали игру самостоятельно, поэтому не было необходимости в том, чтобы «Doom» непременно стала бестселлером года среди компьютерных игр. Для того чтобы признать столь рискованное предприятие успешным, было бы достаточно и получения тридцати тысяч долларов с продаж игры.  
.....
- 3 **ПРЕЗИДЕНТСКИЙ ФАКТОР.** В «id» царила обстановка полной непротиворечивости, поскольку одни и те же люди занимались разработкой, реализацией, лицензированием игры и управлением компанией. Никаких недоразумений и непонимания.  
.....
- 4 **СКОРОСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ И РАЗРАБОТОК.** Не было никаких бюджетных комиссий, маркетинговых графиков и схем организационных мероприятий, которые только мешали бы. (Кстати, заметим, что на создание продолжения игры «Doom» ушло в три раза больше времени. Вероятно, создатели игры подзабыли о том, что они узнали о скорости проведения исследований и разработок.)  
.....
- 5 **ТЕМНАЯ ЛОШАДКА.** Потребители любят болеть за хиппи. О них любят говорить, и в итоге покупают (не копируют) финальную версию игры.  
.....
- 6 **НЕБОЛЬШИЕ ИЗДЕРЖКИ.** Нет сомнений в том, что большие издержки уничтожили бы эту компанию.  
.....
- 7 **ВРЕМЯ.** Представители компании знали, что они могут предоставить свою продукцию тогда, когда сами сочтут нужным, а не когда акционеры потребуют организовать новый поток продаж. Они могли свободно

распоряжаться своим временем, поэтому использовали этот ресурс, как преимущество.

.....

Конечно, обратная сторона этих характеристик состоит в том, чего компания «id» не сделала. Вот несколько способов убрать с дороги крупных соперников, используя пять характеристик, о которых также уже говорилось ранее:

**1 РАСПРОСТРАНЕНИЕ** (дистрибьюторская деятельность). Никогда не начинайте сразу продавать вашу продукцию в крупных магазинах. Вместо этого используйте систему заказов с доставкой по почте. Или продавайте крупными партиями напрямую нескольким покупателям. Или используйте Интернет. Распространение традиционным путем – последний шаг в цепочке ваших действий.

.....

**2 ДОСТУП К КАПИТАЛУ.** Будьте дешевыми. Во всем. Не выбирайте бизнес, в котором доступ к деньгам является жизненно важной составляющей (то есть, создание сети кабельного телевидения или всемирной сотовой связи, или химический очистительный завод вряд ли окажутся в вашем списке). Когда вашему бизнесу нужны деньги, не тратьте их на розничную торговлю. Занимайте у потребителей и поставщиков. Только не надо делать займы под восемнадцать процентов! И не пользуйтесь личными кредитными картами.

.....

**3 ЗНАЧИМОСТЬ БРЕНДА** (репутация марки). Позиционируйте себя в качестве оппонента лидирующим маркам: будьте «Дешевле, чем Frito's», «Быстрее, чем Federal Express» или «Круче, чем Levi's». Чем больше рекламируется марка другого бренда, тем больше повышается в цене заявление о позиционировании вашего товара. Сравнивайте себя с лидерами рынка безо всяких стеснений. Ваше заявление должно быть лаконичным, убедительным и запоминающимся.

Вы наверняка встречали подобные случаи в Интернете. Крах практически каждой Интернет-компании обусловлен тем, что они намеренно пренебрегают фактами, лежащими на поверхности. Многие хорошо финансируемые молодые Интернет-компании разорвались, потому что действовали не так, как «id». Они рассчитывали на то, что, благодаря достаточному финансированию, они могут действовать, как крупные компании. Они ошибались.

.....

## 4

**СВЯЗИ С КЛИЕНТАМИ** (клиентская база). У вас нет ни единого шанса урвать кусок бизнеса у солидной компании, если вы находитесь слишком далеко от завидных клиентов этой компании. В этом случае этой компании будет слишком просто обороняться. В качестве альтернативных вариантов вы можете испытать какую-нибудь из следующих стратегий:

- **ЗЕМЛЕМЕР.** Попробуйте свои силы на небольшом участке территории бизнеса. Затем при помощи своих заслуг и прекрасной продукции, медленно, но верно, начинайте постепенно захватывать все большие и большие территории. Сфокусируйтесь на работе с одним клиентом за раз. К этому времени другая компания сообразит, что происходит, но будет уже слишком поздно.
- **ПРОДАЙ ДРУГОМУ.** Или компаниям, у которых еще нет связей с вашим целевым потребителем, или представителю другого отдела компании вашего целевого потребителя – тому, кто не знает, что его компания собирается воспользоваться услугами какого-либо определенного поставщика. Данная стратегия работает и на своем поле. К примеру, компания «Saturn» обнаружила, что продавая свои автомобили женщинам, она может занять ту часть рынка, которая автоматически могла бы достаться компании «Ford», если бы в семейных парах решение о покупке автомобиля принимали мужчины.

## 5

**ПЕРВОКЛАССНЫЕ СОТРУДНИКИ.** Не каждый человек предъявляет требования к тому, чтобы компания, в которую он устраивается на работу, обладала прекрасной репутацией, стабильностью и платила сотрудникам большие деньги. Поразительно, но многие люди предпочли бы поучаствовать в рискованном предприятии, поработать в компании, которая поощряет служащих продажей акций; устроиться на предприятие с гибким графиком работы, внимательным начальником и удобным расположением, или получить возможность подняться по служебной лестнице без бюрократических проволочек. Если вы будете уделять большое внимание тому, что вы можете предложить сотрудникам, и чего не могут им предложить конкуренты, вы сможете завоевать собственную долю величия.

Этот манифест, как и другие книги о бизнесе, может показаться несколько пугающим. В нем говорится о бесчисленном множестве вещей, которые вы должны делать правильно, о несметном количестве того, что может пойти не так.

Более того, вполне возможно, что вам захочется просто сдаться.



И я вам гарантирую, что даже если вам не хочется сдаться сейчас, совершенно определенно, будут такие дни, когда вам захочется опустить руки. Эта мысль подводит меня к тому, чтобы дать вам самый важный, самый практичный, самый полезный совет во всей книге. Простой, но совершенно необходимый: НЕ сдавайтесь.

Выживание – это успех. Вы умнее большинства людей, которые начинают свой бизнес, и еще умнее тех, кто преуспел. Речь здесь не о том, что вы знаете, и даже не о том, что вы делаете. Успех – это упорство. Стройте реалистичные планы. Не сдавайтесь.

Благодаря **перераспределению сил в игре** и тому, что игра велась на своем поле, они наголову разбили **КОМПАНИИ**, которые оцениваются более чем в **полмиллиарда долларов**.

### **НЕЛЬЗЯ ВЫИГРАТЬ, НЕ ВСТУПИВ В ИГРУ**

В данном манифесте много говорится о выживании. Настоящий бутстреппер обеспокоен вопросом выживания постоянно. Почему? Потому что в случае неудачи придется вернуться к скромному рабочему месту, к работе на других людей, до тех пор, пока вы не найдете в себе сил и не накопите их для того, чтобы попытаться снова.

Бутстреппинг не всегда рационален. Для некоторых из нас (для меня, например) это почти зависимость. Волнение, невероятное нервное возбуждение от самого процесса создания чего-либо подавляет желание избегать риска. Данный манифест о том, как сделать так, чтобы возможности и преимущества работали на вас, о том, как продолжать играть до победного конца.

секция

## 2

## Великолепная Идея Может Вас Уничтожить

Я начал подумывать о написании этого манифеста, когда услышал по радио репортаж об одном американском предпринимателе, который занимался тем, что устанавливал сеть таксофонов на территории Сомали. Диктор сообщил о том, что самая большая статья расходов в этом бизнесе – это содержание вооруженной охраны для защиты телефонов-автоматов. Я покачал головой. Наверное, еще более дурацкой затеей было бы добиваться права открыть киоск по продаже пиццы в зоне боевых действий.

На пути выбора собственного бизнеса, которым вы хотели бы заняться, существует множество помех. Преодоление несовершенных моделей построения бизнеса не должно стать одной из них.

Вы должны хорошенько все обдумать, прежде чем начинать что-то делать. От того, насколько хорошо вы подумаете над тем, каким именно бизнесом вы будете заниматься, во многом зависит успех нового предприятия. И все же, именно выбор сферы деятельности часто является одним из самых необдуманных решений, принимаемых бутстрепперами.

Не принимайте поспешных решений. Не стоит выбирать то, что первым придет в голову или то, чем вы обычно занимались, или начинать заниматься тем, о чем вы мечтали, когда были подростком. Ведь куда приятнее управлять вполне благополучной овощной лавкой, чем быть владельцем разорившегося комедийного шоу.

Первый закон бутстреппинга: Великие идеи никому не нужны. Более того, великолепная идея может вас уничтожить.

Что такое «великая идея»? Это то, чем никто и никогда еще не занимался. Это идея, от которой захватывает дух. Что-то настолько смелое, отчаянное и правильное, что вы несколько не сомневаетесь в том, что эта идея стоит невообразимо много миллионов долларов. Идея, которую нужно держать в секрете.

Великие идеи вас погубят.

Предложить блестящую идею для бизнеса не так важно, как найти бизнес-модель, которая действительно будет работать. Что такое бизнес-модель? Классическое словосочетание, принятое МВА, обозначает процесс того, каким образом основать свое дело, чтобы оно приносило доход. Ниже приведены примеры некоторых бизнес-моделей. Попробуйте угадать, в какой компании берет начало каждая из моделей:

- 1 **НАЙМИТЕ ЛУЧШИХ В МИРЕ АТЛЕТОВ В КАЧЕСТВЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ВАШЕЙ КОМПАНИИ.** Оплатите огромное количество рекламы. Разместите рекламу во всех магазинах спортивных товаров, в которых продается ваша продукция. Потратьте немного денег на экспорт вашей продукции. Установите на вашу продукцию очень высокие цены.

---

- 2 **НАЙДИТЕ МЕСТНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, КОТОРЫЕ ЗАБОТЯТСЯ О СВОИХ СОТРУДНИКАХ.** Предложите установить им бесплатные кулеры, с условием, что воду для этих кулеров будете поставлять им вы. Зарабатывайте на регулярных поставках воды.

---

- 3 **РАЗРАБОТАЙТЕ ОПЕРАЦИОННУЮ СИСТЕМУ,** которая работает на каждом персональном компьютере в мире. Затем используйте власть, которую вы обрели, создав систему, которая контролирует все компьютеры, для создания программного обеспечения, веб-сайтов, онлайн-служб/Интернет-провайдеров и даже туристических агентств.

---

Угадали. Это бизнес-модели компаний «Nike», «Poland Spring» и «Microsoft». Почему мы с уверенностью можем назвать приведенные описания бизнес-моделями? Потому что, следуя этим постулатам, компании превращают свои активы в наличные. Без применения определенной бизнес-модели компания может стать известной, может нанимать сотрудников и тратить деньги – но она не будет приносить доход.

В свободном обществе правительство не может определять, кто имеет право организовать свой бизнес, а кто нет. Такое право есть у каждого, и в большинстве случаев для этого не требуется лицензия, разрешение или специальная подготовка. Однако при этом подразумевается еще и следующее: как только бизнес начинает приносить деньги, другие это замечают и открывают что-то подобное. Это называется конкуренцией, и обычно это удерживает людей от того, чтобы уходить в отставку в возрасте двадцати восьми лет.

Бизнес-модель – это механизм, метод, план по извлечению денег из системы. Вот еще один, совсем простой пример: купите мороженое у оптовика, погрузите мороженое в автомобиль-рефрижератор, отвезите на ближайший пляж и продайте там по розничной цене. Таким образом, вы заработаете на каждой проданной порции мороженого! (Кстати, я делал так, когда учился в средней школе. Больших денег я не сделал, но фунтов десять заработал).

Поначалу это не очень прибыльное предприятие. Однако добавьте затем еще один уровень: закупайте мороженое у оптовиков ящиками; погрузите мороженое в двадцать грузовиков; наймите школьников в качестве продавцов и сберегайте половину полученных денег. Неожиданно для себя вы обнаружите, что этот бизнес приносит сотни тысяч долларов в год.

Сделайте еще один шаг: закупайте мороженое напрямую у производителя по еще более низкой стоимости; наклейте на него этикетки с названием вашей собственной марки; погрузите мороженое в двести грузовиков. Теперь вам уже понадобятся администратор парка транспортных средств, страховые полисы и тысяча других вещей. Но вы построили настоящий бизнес.

На каждом этапе всего пути наш вымышленный «мороженный магнат» делал выбор. Его выбор был сделан в пользу того, чтобы не быть самым дешевым, не открывать международный филиал. Его путь демонстрирует нам все ключевые элементы бизнес-модели:

**ДИСТРИБЬЮТОРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** (движение товара от производства к потреблению). Где товар попадает в руки к конечному потребителю? Есть ли, и какие именно посредники принимают участие в процессе?

.....

**ТОВАРООБОРОТ.** Кто продает товар вам, и как вы с ними расплачиваетесь?

.....

**ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ.** Сколько платят оптовики, розничные торговцы и потребители?

.....

**ПРОИЗВОДСТВО.** Как вы производите товар?

.....

**СЫРЬЕ.** Где вы приобретаете то, что затем продаете?

.....

**ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ.** Каково внутреннее отношение конечного потребителя к вашей продукции (как они определяют для себя эту продукцию)?

.....

**МАРКЕТИНГ.** Как потребитель узнает о вашей продукции?

.....

**БАРЬЕР ДЛЯ ДОСТУПА.** Как вы перенесете появление конкурентов?

.....

**МАСШТАБИРУЕМОСТЬ.** Каким образом вы расширяете ваш бизнес?

.....

## ЧТОБЫ ПОСТРОИТЬ ПРАВИЛЬНЫЙ БИЗНЕС, НУЖНО ПРАВИЛЬНО НАЧАТЬ

# 1

Прежде чем начинать свой бизнес, жизненно необходимо разобраться в механизме бизнес-модели. Бизнес-модели должны обладать следующими пятью характеристиками:

**ОНИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПРИБЫЛЬНЫМИ** (рентабельными). Вы удивитесь, как часто люди начинают бизнес, при котором они теряют деньги на каждом продукте, который они производят, а потом еще и пытаются расширить его! Та стойка с лимонадом, которой вы управляли, когда вам было семь лет, была для вас прекрасным уроком – для того чтобы оставаться в бизнесе, нужно делать деньги. Единственное, что, когда вам семь лет, мама дает вам лимоны бесплатно.

Практически ни один бизнес не приносит деньги в первый же день. Булочнику приходится покупать печи, оплачивать аренду помещения и закупать необходимые ингредиенты. Консультанту необходимы визитные карточки и рекламные проспекты. Вопрос заключается в следующем: как долго придется ждать, прежде чем дело начнет приносить доход? Запишите плановую дату. Если вы не уложитесь в намеченный срок,

разберитесь с тем, как устранить проблему или оставьте это дело. Продолжать заниматься убыточным бизнесом только потому, что вы уже потеряли много денег, это плохая бизнес стратегия. Научитесь распознавать факторы, которые превращают доходный бизнес в убыточный.

Если вы заключили договор, по которому обязаны доставлять товар по фиксированному тарифу, а ваши поставщики могут повысить для вас цены, то вы становитесь посредником, который очень рискует.

Есть одна замечательная карикатура, на которой изображен математик, который выводит на доске доказательство сложной теоремы. Доска исписана всевозможными значками и математическими символами, а внизу написано следующее: «А потом происходит чудо», – за чем следует окончание доказательства. Бизнес-модель не может полагаться на чудо больше, чем математика. Время от времени появляются предприятия, которые создают свои бизнес-модели. С уверенностью могу вам сказать, что лучше наметить бизнес-модель, которой вы будете придерживаться еще до того, как вы начнете что-то делать.

Вновь возвращаясь к моему любимому примеру с мороженым, замечу, что бизнес не будет работать, если бизнес-модель подразумевает, что вы будете терять деньги на каждой проданной порции мороженого и компенсировать эти потери за счет больших объемов продаж. Это может сработать только в Интернете, и то ненадолго.

**2 ОНИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ОХРАНОСПОСОБНЫМИ.** Рентабельный бизнес, как уже отмечалось ранее, привлекает конкурентов. Что вы собираетесь делать, когда они появятся? Если вы привыкли получать один доллар с каждой проданной порции мороженого, и вдруг возникнет ценовая конкуренция, то вы сможете получать только по пять центов. Ничего хорошего. Это называется барьер для доступа или конкурентная изоляция. К барьерам могут относиться патенты (которые, на самом деле, работают не так хорошо, как думает большинство людей), названия торговых марок, эксклюзивные договора поставки, секреты фирмы (такие как рецепт Кока-колы) и то, что называется преимуществом изобретателя.

Например, видео блокбастер создал гигантский барьер для доступа, когда появился в тысячах магазинов по всей стране. К тому времени, как появилась конкуренция, все самые лучшие места уже были заняты. Как вы можете догадаться, для того чтобы возвести такой барьер необходимо вложить очень много денег.

Преимущество изобретателя – это тщетная надежда на то, что тот, кто первым начал заниматься каким-либо делом, превратил его во что-то стоящее, обладает преимуществом над тем, кто последует его примеру и займется этим же делом.

Например, если вы начнете стричь газон на своем участке, другой человек не получит возможность решить ту же самую проблему – ведь вы это уже сделали. Вместо этого второй человек вынужден надеяться, что он сможет достаточно сильно снизить цену или осуществить сверхплановые поставки, и тем самым вытеснит вас с вашего места.

**3 ОНИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ САМОДОСТАТОЧНЫМИ.** Один из самых больших капканов, в которые попадают бутстрепперы, это изобретение таких бизнес-моделей, которые не могут обеспечивать сами себя. Если, например, вы хотите продавать бритвенные лезвия, то для того, чтобы ваш бизнес был удачным, нужно будет, чтобы их покупало очень много людей. Если не будет бритвенных станков, в которых можно использовать ваши лезвия, вы прогорите. Возможно ли при наличии скромных финансовых возможностей построить такой бизнес, который изменил бы эту систему? Конечно, да. Такое уже случалось. Но в девяти случаях из десяти вы проиграете. Почему? Потому что деньги у вас закончатся раньше, чем вы измените мир.

Дон Катц основал фирму «Audible», при помощи которой можно скачивать из Интернета аудиокниги (в специальном формате для хранения сжатых аудиофайлов). Итак, вы можете найти роман, который всегда хотели услышать, вводите номер вашей кредитной карты и слушаете. Дон столкнулся с такой проблемой: для того чтобы прослушать аудиокнигу, вам нужно купить специальный плеер «Audible» за сто пятьдесят долларов. Без этого плеера книгу вы не послушаете.

Поэтому, для того чтобы продавать аудиокниги (на чем он зарабатывает деньги), он сначала должен продать плеер (на чем он теряет деньги). Это бизнес для смельчаков!

Наш дружелюбный продавец мороженого владеет самодостаточным бизнесом. Безусловно, он должен выделить какие-то средства на оплату аренды того первого грузовика и на покупку первой партии мороженого, но потом бизнес оправдывает себя. Продайте коробку мороженого стоимостью в сто долларов за двести долларов, и у вас будет достаточно денег, чтобы купить уже две коробки мороженого.

**4 ОНИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ РЕГУЛИРУЕМЫМИ.** Помните, в каком восторге все были от ракет, которые Соединенные Штаты использовали во время войны в Персидском заливе? Это были ракеты, наводить которые на цель можно было уже после того, как они были выпущены. Можно было регулировать их курс

на протяжении всего полета. Если вы надеетесь максимально увеличить ваши шансы на успех, вам нужна подобная бизнес-модель. Если вам приходится блокировать ее, заряжать и приводить в действие вручную, то вам придется молиться гораздо больше, чем нужно.

Бизнес-модель, которая зависит от огромного количества заказчиков и партнеров, является гораздо менее гибкой, по сравнению с такой бизнес-моделью, которой вы сами можете управлять по ходу дела.

Например, в сети ресторанов быстрого обслуживания «Subway» более тринадцати тысяч точек обслуживания, каждая из которых управляется и функционирует независимо от всех остальных. Если руководство компании «Subway» решит, что будущее за барбекю из говядины, то потребуются немало усилий, чтобы убедить каждого из этих предпринимателей пойти и закупить необходимое оборудование. Они очень держатся за то, что у них есть.

Сравните это с местным ресторанчиком с двумя-тремя точками обслуживания. Если все вдруг захотят свежей выпечки с овсяными отрубями, она появятся в меню уже через день-другой.

Бизнес с мороженым, упоминания о котором вам уже порядком наскучили, является абсолютно регулируемым. Зимой вы можете переключиться на горячий шоколад. Если бизнес набирает обороты, купите больше грузовиков.

## 5

**В НИХ ДОЛЖНА СОДЕРЖАТЬСЯ СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА ИЗ ДАННОГО БИЗНЕСА** (не обязательно). Если вы построили бизнес и затем продали его, то вы можете получить всю чистую стоимость капитала компании. Если вы не можете его продать, то сможете получить лишь сумму, равную годовому доходу. Эта сумма может быть различной. Например, через восемь месяцев после того, как появился ресурс «Yahoo!», стоимость его активов равнялась примерно одному миллиарду долларов, но за прошлый год он принес только два миллиона долларов дохода. Такое отношение, 500.000.000/1, просто поразительно и очень необычно, и не будет сохраняться вечно. Но если вашей целью является покупка виллы в Канкуне, где вы хотите встретить старость, то стратегия выхода, которая позволит вам ее приобрести, представляется действительно стоящей.

Продажа мороженого не предлагает стратегии выхода до тех пор, пока бизнес не достигнет определенных масштабов. Пока он маленький – бизнес это только вы. И конкурент может купить тот же грузовик дешевле, чем ваш бизнес. Но как только вы нанимаете сотрудников, создаете торговую марку, у вас появляются коммерческие тайны и различные специальные системы, это означает, что вы построили настоящий бизнес.



Одно из моих самых любимых предприятий, созданных по схеме бутстреппинга, это «Stereo Advantage» (Буффало, штат Нью-Йорк). Я был одним из их первых клиентов в 1970-х, когда был еще подростком.

С тех пор я наблюдал, как компания росла и превратилась из крошечного магазинчика с одним-единственным помещением в бизнес с сотнями сотрудников, с более чем четырьмя тысячами коммерческих счетов, с предприятиями сферы обслуживания и продаж по каталогам и огромной долей собственности в различных предприятиях, занимающихся стереоаппаратурой, домашними кинотеатрами, сотовыми телефонами и даже продажей повседневной одежды. Рассмотрим повнимательнее, как компания «Advantage» добилась таких результатов, используя пять принципов бизнес-модели.

**ПРЕЖДЕ ВСЕГО, ИХ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРИБЫЛЬНА.** Благодаря значительным связям с поставщиками, компания может покупать дешево и продавать чуть дороже. Доход от каждой продажи невелик, но объем продаж достаточно большой, поэтому в конце рабочего дня остается много денег.

**ОНА ДОСТАТОЧНО ОХРАНОСПОСОБНА.** Конечно, когда «Stereo Advantage» только начинала свою деятельность, все, что она делала, можно было легко скопировать. Но тогда никто не хотел этого делать. Теперь же, двадцать лет спустя, компания создала весомую торговую марку, у нее появилось огромное количество постоянных клиентов, сформировался штат чрезвычайно профессиональных сотрудников, заключено множество текущих договоров об оказании услуг и сложились глубокие, взаимовыгодные связи с поставщиками. Очень многие компании попытались последовать примеру «Stereo Advantage», но все они потерпели неудачу.

**ОНА ДОВОЛЬНО САМОДОСТАТОЧНА.** Поначалу предприятие было очень рискованным. Владелец магазина должен был купить инвентарь, заплатить аренду и нанять персонал без каких-либо гарантий того, что такие люди, как я, придут и купят что-то в день открытия. Однако, по мере того, как бизнес рос, каждый его шаг оправдывал себя. Владелец магазина принес два телевизора. Когда они были проданы, он принес еще восемь. Теперь на витринах стоят сотни телевизоров, и нет риска, которому владелец мог бы подвергнуться, если бы когда-то заполнил магазин телевизорами, еще ни одного не продав.

**ОНА РЕГУЛИРУЕТСЯ.** Притом, что в основе своей бизнес компании «Advantage» сочетает солидную репутацию, выгодное расположение и сотрудничество с надежными поставщиками, этот бизнес можно регулировать, учитывая все эти параметры. Например, когда большим спросом стали пользоваться переносные телефонные аппараты, для владельца «Stereo Advantage» не представляло никаких трудностей перегово-

ворить с представителями компании «Sony» и другими поставщиками и немедленно осуществить поставку какого-то количества этой продукции в магазины «Stereo Advantage». Также дело обстояло и с домашними кинотеатрами.

Маловероятно, что магазин мог бы заняться продажей автомобилей или выгодно переквалифицироваться под продажу дорогостоящих профессиональных стереосистем. Однако в рамках своей бизнес-модели он отличается большой гибкостью.

Все это влечет за собой наличие стратегии выхода. Это просто потрясает. Многие из национальных сетей розничных магазинов могли бы купить «Stereo Advantage» и использовать ее в качестве шаблона для внедрения подобных сетей в масштабах государства. Владельцу компании «Stereo Advantage» удалось сформировать такой руководящий состав, который не требует его личного участия в принятии каждого решения. Во многих отношениях этот бизнес идеален для продажи: он слишком мал, чтобы преобразовать компанию в открытое акционерное общество, но достаточно стабилен, чтобы пережить своего основателя.

Рэй Крок, один из величайших бутстрепперов в истории, избрал совершенно иной подход. «McDonald's» (который, кстати, основал не он) был создан с целью «вырастить» его – максимально увеличить масштабы бизнеса.

В Калифорнии Рэй нашел один ресторанчик, которым управляли двое братьев. У них была своя система. Они знали, как приготовить потрясающий гамбургер, сногшибательный картофель фри и чудесный молочный коктейль. Было видно, что с ними просто найти общий язык. И понятно, как дальше работать.

Рэй решил, что расширение бизнеса это ключ к конкурентной изоляции и к получению прибыли. Если он будет самым крупным, то он выиграет. Поэтому он начал выдавать лицензии на производство и продажу товара под их торговой маркой (франчайзинг). Он позволил другим компаниям покупать право на строительство собственного МакДоналдса. Политика франчайзинга была проста: получение небольшой суммы вперед и доли от прибыли бессрочно в обмен на торговую марку, инструкции, рекламу и уникальные продукты.

Давайте рассмотрим бизнес-модель «McDonald's» такой, как ее видел Рэй в 1965 году, принимая во внимание все те же пять принципов:

**ЭТО ОЧЕНЬ ПРИБЫЛЬНЫЙ БИЗНЕС.** Расходы на производство невелики, а вновь процветающее американское общество, поддержанию которого способствует всплеск рождаемости, с радостью платит за предлагаемую продукцию.

**ОН ОЧЕНЬ ОХРАНОСПОСОБНЫЙ.** Торговая марка очень могущественная и становится все более значимой с появлением каждого нового объявления об открытии еще одного МакДоналдса где бы то ни было на земле. Будучи первым на рынке «McDonald's» получает лучшие места расположения, которые стоят почти так же дорого, как и сама марка. (Знаете ли вы, что каждый день 1997 года каждая седьмая американская семья обедала в МакДоналдсе?)

**ОН АБСОЛЮТНО САМОДОСТАТОЧНЫЙ.** Блестящая проницательность Рэя Крока состояла в том, что, выплачивая деньги вперед за получение франшизы, другие люди финансировали рост его бизнеса. И чем больше он рос, тем большее получал финансирование. Сегодня повернуть такой трюк гораздо сложнее, но возможно.

**ОН НЕ РЕГУЛИРУЕТСЯ.** Гигантский риск, который взял на себя Рэй Крок, заключался в том, что раз уж люди «купились» на уловку с франчайзингом, они не хотели, чтобы в этой системе что-то менялось. Пока она работала на всех, все были счастливы. Но что поделать с рестораном, который не имеет успеха из-за неудачного расположения? Как представлять новую продукцию, когда конкуренты наступают на пятки? Что происходит, когда вы выдаете франшизу представителям другого государства? Вероятно, самая большая

## Без применения определенной бизнес-модели компания

может стать известной, может нанимать сотрудников и тратить деньги —  
но она не будет приносить доход.

Недавний эпизод является ярким примером отсутствия регулируемости. Фирменная сеть экспресс-кафе «Burger King», которая, казалось бы, занимает лишь второе место на рынке, изменила рецептуру приготовления картофеля фри. Их масштабная кампания атаковала один из основных продуктов МакДоналдса. Но «McDonald's» не мог немедленно ответить на этот вызов новым рецептом, потому что процесс оптимизации производства в «McDonald's» слишком неповоротливый.

Стратегия выхода была просто потрясающая – Рэй Крок превратил компанию в открытое акционерное общество и стал очень, очень богатым человеком.

Перспектива создания новой бизнес-модели выглядит достаточно пугающе. В Интернете рождаются ужа-

сающие бизнес-модели, Интернет это место, где каждый день открывается множество новых предприятий, и основатели многих из них - это люди, которые не имеют ни малейшего понятия о том, каким образом они собираются зарабатывать на жизнь.

«Yahoo», «Yoyodyne», «HeadSpace», «iVillage» – если посмотреть на все эти Интернет-компании с различных точек зрения, то мы увидим, что на рынке они примерно равны. Каждая из них ищет масштабируемую, защищенную модель, которая позволит им получать необычайно высокую прибыль. Однако многие сетевые предприятия (да и не только сетевые) игнорируют следующее крайне важное правило: то, что для начала такого бизнеса не нужен огромный стартовый капитал, совсем не означает, что это хороший бизнес.

## Научитесь **распознавать факторы**, которые превращают **доходный бизнес** в **убыточный**.

В этом и заключается большая опасность для бутстреппера: нет того, кто сказал бы вам, что вы не можете начать свой бизнес. И если вы вкладываете свое время и немного своих денег, ничто не сможет удержать вас от попытки испытать себя на прочность. Вам не нужно ничье одобрение!

### **ТО, ЧТО ДЛЯ НАЧАЛА БИЗНЕСА НЕ НУЖЕН ОГРОМНЫЙ СТАРТОВЫЙ КАПИТАЛ, СОВСЕМ НЕ ОЗНАЧАЕТ, ЧТО ЭТО ХОРОШИЙ БИЗНЕС.**

Вскоре после того, как «Staples» занялись открытием супермаркетов канцелярских товаров, один мой знакомый решил начать свой собственный бизнес. Идея была проста: он идет в крупные компании и предлагает им свои услуги по поставке канцелярских принадлежностей по низкой стоимости. Он закупает товар в «Staples» и поднимает цены для своих покупателей.

Поначалу разница между той суммой, которую организации обычно платили своим поставщикам за канцтовары, и стоимостью канцтоваров в «Staples» была достаточной, для того чтобы он мог получать небольшую прибыль с каждой продажи. Однако идея моего друга не прошла большую часть испытаний бизнес-модели. Самая большая проблема состояла в том, что стоило ему только потратить время на то, чтобы обучить своих клиентов тому, что цена это самое важное, на что надо обращать внимание при покупке канцтоваров, как они узнали о «Staples» и тут же переключились на закупку товаров непосредственно у них.

Это был дешевый бизнес. Он мог начать его без каких бы то ни было первоначальных вложений. Но это был плохой бизнес, который не стоил огромных затрат времени и раздумий по поводу того, как его организовать.

Не попадайтесь на ту же удочку – не начинайте легкий бизнес, или бизнес ради развлечения, или слишком привлекательный бизнес. В конечном итоге любой бизнес, потерпевший крах, независимо от того, каким классным он казался - это не смешно.

«Inc. 500» - это перечень самых быстро развивающихся компаний в стране, и практически все они бут-стреппинговые. Самое интересное состоит в том, сколько существует различных видов бизнеса, и насколько многие из них скучные. И тем не менее, люди, которые ими управляют, живут припеваючи. Компания, которая находится в этом списке под номером один, производит зубные щетки. Среди других лидирующих компаний одна фирма выпускает сброшюрованные репродукции, другая предоставляет крупным компаниям охранные услуги, третья – поставляет на рынок овощи.

## **ВЫ ХОТИТЕ БЫТЬ ФРИЛАНСЕРОМ ИЛИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕМ?**

Если вы рассматриваете различные бизнес-модели, то вам необходимо задать себе этот вопрос. Это момент истины, и честный ответ, данный на этот вопрос сейчас, уберезет вас от многих мучительных переживаний в будущем.

В чем разница? Фрилансер продает свой талант. И хотя у фрилансера может быть какое-то количество подчиненных, фактически он занимается делом, в котором нет начальника, он не руководит бизнесом. Художники, писатели, консультанты, кинорежиссеры, ландшафтные дизайнеры, архитекторы, переводчики и музыканты – все они, по сути, фрилансеры. У них нет стратегии выхода, нет стратегических целей. Они просто получают удовольствие и материальное удовлетворение от работы в свое личное время и притом, что они сами себе начальники.

Предприниматель же пытается построить что-то более значительное. Он берет на себя определенный риск и сосредоточен на развитии всего предприятия. Предприниматель согласен получать небольшое жалава-

ные, работать подолгу и сильно рисковать, в обмен на свободу создавать что-то крупное, что-то, что действительно ценится на рынке.

Если вы покупаете франшизу «Subway» в надежде мало работать, но стать очень богатым человеком, то вас ожидает большое разочарование. Дело в том, что многие бизнес-модели не поддерживают систему менеджмента большинства ресторанов сети «Subway», систему, при которой владельцы не принимают активного участия в управлении фирмой. Вы, держатель торговой привилегии, должны быть также и управляющим.

**Бизнес-модель, которая зависит от огромного количества заказчиков и партнеров, является гораздо менее гибкой, по сравнению с такой бизнес-моделью, которой вы сами можете управлять по ходу дела.**

Сравните это с предпринимателем, который изобретает новый вид фото-кабинки, закладывает все свое имущество и занимает еще денег, для того чтобы создать компанию с шестидесятью сотрудниками менее, чем за год. Если дело выгорит, предприниматель добьется успеха, и от него будут зависеть жизни многих людей. Если компания потерпит крах, он выйдет из игры на раунд-другой, а потом, как все хорошие предприниматели, он вернется.

В обоих случаях перед человеком открываются большие возможности, и миллионы людей просто счастливы, что когда-то они оставили работу и стали фрилансерами или предпринимателями. Но вам подойдет только один из этих путей. И вы должны понять, какой именно.

Предприниматель спокойно зарабатывает деньги, нанимает и увольняет, арендует гораздо большие офисные помещения, чем требуется в данный момент. Предприниматель должен мечтать о многом и убеждать других, разделять его мечты. Фрилансер, напротив, сосредоточен на ремесле. Ему легче построить свой бизнес, систематически, последовательно выполняя большие объемы работы.

Данный манифест ориентирован на фрилансеров и предпринимателей, которые только-только начинают

делать первые шаги на пути построения бизнеса. Он составлен, чтобы научить вас выживать и развиваться на том этапе, когда бизнес еще не начал приносить деньги. Ведь если вы стартуете успешно, то обнаружите, что банкиры, инвесторы, финансовые покровители с большой готовностью дадут вам деньги, необходимые для развития.

Самые успешные бутстрепперы не изобретают новые бизнес-модели. Они прибегают к использованию уже апробированных и доказавших свою успешность бизнес-моделей. Такой подход имеет несчетное множество преимуществ. Вот некоторые из них:

1. **МОЖНО БЫТЬ УВЕРЕННЫМ В ТОМ, ЧТО МОДЕЛЬ РАБОТАЕТ.** Если один или несколько человек зарабатывают на жизнь, используя эту бизнес-модель, то, вероятно, и вам это удастся.  
.....
2. **МОЖНО УЧИТЬСЯ НА ОШИБКАХ ДРУГИХ.** Если кто-то, например, чрезмерно расширяет производство, вы уже не совершите подобную ошибку.  
.....
3. **МОЖНО НАЙТИ НАСТАВНИКА.** Где-то есть тот, кто использует ту же модель, и, возможно, захочет поделиться с вами своими знаниями.  
.....
4. **ВЫ НЕ ОДИНОКИ.** Бутстреппер, который достаточно смел, чтобы украсть бизнес-модель, не испытывает чувства пугающей неопределенности, которое обычно возникает перед тем, как шагнуть в бездонную пропасть.  
.....

Не поймите меня превратно! Я ни в коем случае не предлагаю вам только и делать, что слепо копировать то, что делает какой-то простофиля, точь-в-точь, шаг за шагом. Вместо этого, копируйте бизнес-модель, которую он использует. Если кто-то прилично зарабатывает, продавая мороженое с грузовика, то почему бы вам не попробовать таким же способом продавать, например, папайю. Бизнес-модель одна и та же – тот же метод распространения, такое же давление со стороны конкурентов и так далее. Если вы бутстреппер, то существует очень большой простор для творчества, но почему бы не воспользоваться преимуществами тех знаний, которыми вы обладаете?

## СЛЕДУЙТЕ ЗА ДЕНЬГАМИ

Понимание механизма цепочки создания стоимости – это первый большой шаг к проникновению в суть того, каким образом вы собираетесь добиться успеха в вашем бизнесе.

Цепочка создания стоимости – это процесс, через который проходит любой продукт, прежде чем попасть к потребителю.

Например, кофе «Starbucks» начинается с кофейного зерна в Колумбии, которое само по себе очень дешевое, почти бесплатное. Затем зерна обжаривают, перевозят, маркируют, перемалывают, варят и продают. На каждом этапе этого пути «Starbucks» увеличивает стоимость – зерно становится более дорогостоящим для конечного потребителя. Чем выше добавленная стоимость, тем больше денег вы зарабатываете.

Когда **большим спросом стали пользоваться** переносные телефонные аппараты, для владельца «Stereo Advantage» **не представляло никаких трудностей** переговорить с представителями компании «Sony» и другими **поставщиками** и немедленно **осуществить поставку какого-то количества** этой продукции **в его магазины**.

При рассмотрении бизнес-модели и цепочки создания стоимости, которую она формирует, я предпочитаю начинать с последнего этапа:

1. Кто будет покупать ваш продукт или услугу? (здесь и далее будем говорить «продукт» - для краткости)

2. Сколько потребители будут платить за продукт?



3. Где они смогут его найти?

4. Какова сумма расходов на осуществление одной продажи?

Эти четыре вопроса подводят к рассмотрению критических показателей дистрибьюторской деятельности и продаж. Наверное, самое худшее, что когда-либо случалось с бутстрепперами, это «Pet Rock» (каменные питомцы), потому что это заставило людей поверить в то, что они могут реализовать ловкую идею в общенациональных масштабах без особых проблем.

Ничто и никогда не было так далеко от истины. Организовать по всей стране распространение продукции по розничным ценам без денег на телевизионную рекламу, без торговых агентов или представителей фирмы и без внушительных инвестиций в товарно-материальные запасы невозможно в принципе.

Если вы продаете посредством существующих предприятий розничной торговли, это значительно увеличивает стоимость продукта для потребителя. Продавцы хранят товар, делают его более удобным для продажи и подкрепляют гарантиями своей марки. И поскольку они настолько увеличивают стоимость продукта, они должны получать с этого солидный доход. Посмотрите на это с их точки зрения. Например, универмаг «Macy's» знает, что в этом году продаст десять тысяч курток. Они могут поступить в продажу от фирмы X или фирмы Y. Агент по закупкам «Macy's» постарается выжать из X и Y столько, сколько сможет, чтобы извлечь как можно более весомую выгоду для «Macy's».

**Не попадайтесь на ту же удочку – не начинайте легкий бизнес, или бизнес ради развлечения, или слишком привлекательный бизнес.**

Если вы предоставляете какие-то услуги или продаете дорогостоящие товары, рассмотрите возможность прямых продаж. Это устраняет множество посредников и абсолютно весь бизнес остается исключительно в ваших руках. Если вы сможете сделать компанию самодостаточной, это будет означать, что вы сделали огромный шаг на пути к ее успеху.

Для большинства продуктов единственный важнейший этап в цепочке создания стоимости – это последний этап, то есть именно те четыре пункта. Если вы и ваша компания преодолете этот последний этап, то получите право на заслуженную прибыль.

Например, архитектор, который привлекает подрядчика, может рассчитывать на получение большей прибыли (или сбережение денег заказчика), чем подрядчик, который получил заказ, а потом привлек архитектора.

Очевидно, что бизнес по оказанию каких-либо услуг больше подходит для прямых продаж, чем реализация товаров народного потребления. Что если вы всем сердцем хотите выставить на рынок фантастическую настольную игру? Вы обречены быть во власти тех, кто занимается сбытом товаров массового производства или общенациональных игрушечных сетей? Вовсе нет. Есть множество мест, где продают настольные игры, которые никоим образом не относятся к сети магазинов игрушек и товаров для детей «Toys R Us». Например, можно выйти на большой круг потребителей без личного риска при помощи каталогов.

Итак, чтобы резюмировать вышесказанное, ответим еще раз на четыре вопроса, которые имеют отношение к цепочке создания стоимости:

### **1. КТО БУДЕТ ПОКУПАТЬ ВАШ ПРОДУКТ ИЛИ УСЛУГУ?**

Определите целевую аудиторию.

.....

### **2. СКОЛЬКО ПОТРЕБИТЕЛИ БУДУТ ПЛАТИТЬ ЗА ПРОДУКТ?**

Проведите стоимостно-функциональный анализ, чтобы определить стоимость продукта, по сравнению с альтернативными продуктами.

.....

### **3. ГДЕ ОНИ СМОГУТ ЕГО НАЙТИ?**

Определите, какую часть дистрибьюторской деятельности контролируете вы, и какова добавочная стоимость продукта, устанавливаемая розничными продавцами и вашими представителями.

.....

**4. КАКОВА СУММА РАСХОДОВ НА ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ОДНОЙ ПРОДАЖИ?**

Разделите издержки реализации на количество продуктов, которое вы собираетесь произвести, и вы узнаете, стоят ли эти продукты таких расходов на осуществление их реализации.

.....

Пример бизнеса с мороженым очаровательно прост, когда речь заходит об этих четырех вопросах.

**1. КТО БУДЕТ ПОКУПАТЬ ВАШ ПРОДУКТ ИЛИ УСЛУГУ?**

Разгоряченные солнцем дети на пляже!

.....

**2. СКОЛЬКО ПОТРЕБИТЕЛИ БУДУТ ПЛАТИТЬ ЗА ПРОДУКТ?**

Доллар за порцию!

.....

**3. ГДЕ ОНИ СМОГУТ ЕГО НАЙТИ?**

Грузовик с мороженым сам к ним приезжает – мы находим лучшие места.

.....

**4. КАКОВА СУММА РАСХОДОВ НА ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ОДНОЙ ПРОДАЖИ?**

Она складывается из зарплаты водителя и затрат на топливо для грузовика, поделенных на количество порций, которое продается за один час.

.....

Все это подводит нас к пятому вопросу:

**5. КАКУЮ СУММУ ВЫ ПОТРАТИЛИ НА ПРОИЗВОДСТВО, УПАКОВКУ, ПЕРЕВОЗКУ И УЧЕТ ТОВАРОВ, КОТОРЫЕ ВЫ ТОЛЬКО ЧТО ПРОДАЛИ?**

Если у вас есть ответ на этот вопрос, то вы можете подсчитать:

.....

## 6. КАКОВА ВАША ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ С ОДНОЙ ПРОДАЖИ?

И теперь вы можете предположить:

.....

## 7. СКОЛЬКО ПРОДАЖ В МЕСЯЦ ВЫ МОЖЕТЕ ОСУЩЕСТВИТЬ?

Если прибавить расходы на рекламу, подготовку сотрудников, накладные и другие расходы, то мы завершим цепочку создания стоимости.

.....

Например, допустим, что управление механизмом по производству вашего товара обходится вам в пять тысяч долларов в месяц. Цена каждого продукта – два доллара, а себестоимость – один доллар. Если вам удастся понять, как увеличить объем продаж с пяти с половиной тысяч единиц товара до шести тысяч (то есть, на одиннадцать процентов), то вы удвоите свою прибыль.

Это называется «сенситивный анализ». Это способ определить болевые точки вашего бизнеса. Если определить это еще до открытия дверей вашего предприятия для покупателей, то вы будете лучше понимать, на чем нужно сосредоточиться.

Вот вам еще один пример. Мой отец занимается производством больничных кроватей. Он владеет большим заводом с множеством штамповальных прессов, боксов для покраски и массой другого отличного оборудования. Завод уже старый, но за использование его помещений и оборудования нужно платить. Сенситивный анализ его бизнеса показывает, что содержание этого завода со всем его оборудованием – не самое мудрое решение, потому что затраты на оплату труда, оборудование и на привлечение капитала гораздо выше стоимости завода.

Максимизировать свою прибыль он может лишь в том случае, если будет следить за тем, что каждый доллар, потраченный им на содержание штата сотрудников, помогает увеличить прибыль. Другими словами, для того чтобы зарабатывать больше денег, он должен либо повышать цены, либо увеличивать производительность.

Уж если вы намерены заниматься этим бизнесом длительное время, потратьте лишний месяц на то, чтобы определиться с бизнес-моделью, что поможет вам избежать головной боли в будущем.

## ВСЕ ЛЮДИ РАЗНЫЕ

Авторы романов черпают свое вдохновение в том, что они знают. Также и бизнес, которым вы управляете должен отражать то, что вы знаете, любите и что вам хорошо удается.

Однако не совершайте ошибки, полагая, что всем нужно именно то, что нужно вам, каждый хочет того же, что и вы, и покупает то же, что и вы. Жители Нью-Йорка свято верят в то, что каждый человек на каждом углу может найти «Starbucks», в то время как предприниматели из Силиконовой Долины уверены в том, что все люди в мире постоянно пользуются портативными компьютерами.

Так просто сделать вывод, основываясь лишь на своем собственном опыте, и умножить результат на двести пятьдесят миллионов. Не делайте этого.

Когда я провожу собеседование с людьми, которые приходят в поисках работы, то всегда задаю такой вопрос: «Как вы думаете, сколько всего автозаправочных станций в США?». Я задаю этот вопрос не потому, что мне интересно, сколько же заправок в США, а потому что их ответы дают мне представление о том, как люди решают проблемы.

Большинство людей (а я задавал этот вопрос уже больше тысячи раз) начинают ответ со следующих слов: «Ну... в США пятьдесят штатов». Затем они анализируют ситуацию по этому вопросу в своем городе, высчитывают, сколько заправок там, и умножают полученный результат.

И хотя такой подход лучше многих других, отвечать на вопросы и планировать бизнес таким вот образом просто смешно. Северная Дакота это не Мичиган! А ваша жизнь, ваше окружение, ваши друзья и ваши потребности отличаются от жизней, окружения, друзей и потребностей кого бы то ни было еще. Лучше всего ответ на этот вопрос начинать с анализа измеряемых показателей – количества автомобилей или крупных нефтеперерабатывающих компаний. Любой из этих вариантов поможет вам провести быстрый и обоснованный анализ.

Вместо того чтобы начинать производить то, что нужно вам, проведите серьезное исследование. Сходите в библиотеку. Не изобретайте того, для чего потребуются изменение покупательских привычек, психологии и демографической ситуации во всей стране. Вместо этого откройте для себя какую-нибудь бурно развива-

ющуюся отрасль и развивайтесь, следуя примеру лидеров выбранного рынка. Таким образом, получится, что лидер рынка уже выполнил за вас всю подготовительную работу.

## **НЕ НАЧИНАЙТЕ БИЗНЕС С БУХТЫ-БАРАХТЫ! (ПОУЧИТЕЛЬНАЯ ИСТОРИЯ В НЕСКОЛЬКИХ АКТАХ)**

Этим утром, когда я стоял перед зеркалом и брился новейшей бритвой «Norelco», мне вдруг пришло в голову, насколько просто, стоя в ванной, было бы начать дело, которое непременно окончилось бы полным провалом.

Представим, что наш герой бреется и замечает, что лезвия в его бритве не такие острые, какими они когда-то были. Он вспоминает, что его лучший друг – металлург, и, наверное, есть какой-нибудь простой и экономичный способ заточки лезвий для электробритвы.

И действительно, однодневное исследование, проведенное в аптеке и Интернете, подтверждает, что на рынке есть пара-тройка инструментов для заточки лезвий, но их сложно отыскать, они дорого стоят и, в общем-то, не так уж и хороши.

Предприниматель устраивает бизнес-ланч со своим другом, добивается от него обещания сохранить гениальный план в секрете и делится своей потрясающей идеей: дешевый инструмент для качественной заточки лезвий.

У него есть бизнес-план – с прогнозами, рекламными слоганами, утвержденными корпоративными задачами, составленным графиком и так далее.

«Вот послушай», - говорит он, - «Более пяти миллионов людей пользуется электробритвами. Если мы сможем продать наш товар хотя бы десяти процентам из этих пяти миллионов, то это уже пятьсот тысяч единиц товара! Подсчитай прибыль, которую мы получим, продавая каждую единицу по четыре доллара – да мы просто будем купаться в деньгах».

Следуя инструкциям, предлагаемым деловой литературой и журналами, которые он читает, он уже обдумал стратегию выхода и заметил нескольких спонсоров, которые могли бы финансировать его бизнес. Тут же

они бьют по рукам и заключают соглашение о партнерстве. Metallург должен будет изобрести инструмент и станет владельцем половины компании. Так начнется бизнес.

Месяц спустя, вооруженный планами предприниматель отправляется к лучшему, которого он только мог найти, адвокату, ведущему патентные дела, заключает с ним договор, платит пять тысяч долларов – процесс запущен.

Затем он отправляется на поиски производителя. Намереваясь действовать осторожно, предприниматель решает произвести только десять тысяч единиц (инструментов), однако отмечает, что производитель должен быть готов в любой момент увеличить объемы производства, когда дело наберет обороты, разгонится, подобно футбольной команде «Chicago fire».

Я знаю, о чем вы подумали. Погодите, дальше - хуже.

Произведя кое-какие расчеты, наш герой понимает, что ему нужно сорок тысяч долларов, чтобы расплатиться с производителем. Ему также понадобится нанять несколько торговых представителей. Кроме того, он подсчитал, что телевизионный рекламный ролик (который будет показан всего один раз, потому что нужно уложиться в смету) поможет резко запустить процесс продаж.

Вдруг оказывается, что ему нужно четыреста тысяч долларов. Он обречен.

На самом деле он был обречен еще тогда, стоя в ванной, в тот день, когда возникла его идея. Расходы на осуществление продаж просто колоссальны. Затраты на то, чтобы удалось уговорить хотя бы одного человека купить точильный инструмент невероятно велики. Это товар, который продается по розничной стоимости только в крупных аптекарских магазинах. Люди даже не знают о том, что такой товар существует и, тем более, не представляют, нужен ли он им. Поэтому нужно потратить значительную сумму, чтобы потребители узнали о вашей продукции и захотели ее приобрести, а затем нужно будет отдать значительную долю прибыли продавцу.

Товары народного потребления практически невозможно раскрутить. Особенно если речь идет о товарах, которые нужно реализовывать в тысячах магазинов, для того чтобы бизнес был прибыльным. Обратите внимание, насколько мало подобных товаров в ваших местных аптечных магазинах.

Дальше все становится еще хуже.

Для того чтобы такая продукция продавалась, необходимо, чтобы она все время была в наличии, когда покупатель заходит в магазин. Таким образом, вам придется произвести гораздо больше товара, чем вы рассчитывали реализовать в ближайший месяц или около того, только для того, чтобы заполнить прилавки магазинов. Само собой разумеется, что владельцы розничных магазинов не будут платить вам вперед только для того, чтобы их прилавки не пустовали.

Самый большой ущерб бизнесу бутстреппера, который продает качественные точильные инструменты для лезвий, наносит тот факт, что каждому потребителю нужен всего один такой инструмент на всю жизнь. Именно так – после всех преград, которые пришлось преодолеть, чтобы продать этот инструмент, предпринимателю никогда больше не удастся продать тому же потребителю еще один аналогичный инструмент. Оптимизировать использование всех вложенных денег посредством многократных продаж не получится. «Сарафанное радио» тоже никак не поможет увеличить прибыль – вы стали бы рассказывать своим друзьям о подобном изобретении?

К сожалению, святая вера успешного бутстреппера в самого себя это палка о двух концах. Вера в совершенно бесперспективную бизнес-модель может вывести вас на дорожку такого бизнеса, который просто напросто сожрет ваше время и ваши деньги. Все внешние атрибуты успешного бизнеса – бизнес-план, маркетинговый план, финансовый план, PR-агентство, юрист-патентовед, свидетельство о регистрации компании – смогут лишь прикрыть серьезные изъяны бизнеса.

И что же наш герой? Он отдал половину компании человеку, который особо не перетрутился, и на месте которого легко мог оказаться кто-то другой. Итак, предпринимателю досталось девяносто восемь процентов работы, и только половина компании. При таком положении дел ему никогда не удастся получить сумму, достаточную для того, чтобы развернуть этот бизнес. Его счастье, что на его пенсионном счету не было денег – потому что он мог поступить еще более глупо и снять деньги и с этого счета, чтобы вложить их в бизнес.



## Понимание механизма **Цепочки создания стоимости** – это **первый** большой **шаг** к проникновению в **суть** того, каким образом вы собираетесь добиться успеха в вашем **бизнесе**.

Каждый успешный бутстреппер знает: говоря «бизнес» – мы подразумеваем процесс, а не продукт. Если бизнес модель, которую вы построили, не оправдывает себя, то, насколько сильно вы любите свой продукт, уже не имеет никакого значения – довольно скоро любить будет уже нечего.

Бутстреппер сосредоточен на том, чтобы найти такой рынок, который будет поддерживать сам процесс, станет такой платформой, которая будет адекватно отвечать на приложенные усилия. Если есть бизнес-модель, которая действительно работает – строить бизнес просто. Вы вкладываете время, усилия и деньги. А рынок отвечает вам объемом продаж, потоком денежных средств и прибылью.

У вас может возникнуть такой вопрос: «Разве предприниматель не может создать крупную компанию, благодаря грандиозной идее?». А как же Стив Джобс или Билл Гейтс, или Фил Найт, или Тед Тернер?

Как насчет них? Каждый из них создал масштабную бизнес-модель и при этом отделался малой кровью. Кто-то должен был это сделать. Рынок был готов, и они одержали победу. Но их успех это лишь исключение, которое подтверждает правило. На всякого Билла Гейтса найдется Дэвид Сьюсс, Филипп Каан и еще сотня других чрезвычайно талантливых и трудолюбивых мечтателей, о которых мы никогда не слышали.

Конечно, вы можете заняться каким угодно бизнесом из всех существующих на свете. Я же рекомендую вам заняться таким делом, которое благоприятствует бутстреппингу, настроено на ваш успех и от которого наверняка будет отдача. Гораздо проще сказать вам, чего следует избегать, чем указать верное направление. Такой бизнес, который одновременно является еще и хобби (например, ресторанный бизнес, дизайн и производство игрушек, разработка новых гастрономических продуктов), как правило, доставляет бутстрепперам массу хлопот.

Тем временем заказ товаров по почте, информационно-консультационные услуги, торговое представительство и другие виды посреднической деятельности работают просто прекрасно. Как и «лазерное фокусирование» на самых незаметных, но быстро развивающихся рынках.

Может быть, они и не сделают вас таким же известным, как Спарк Ли или Марк Андерсен. И это нормально. Но они сделают вас счастливым.

## КАК РАСКРУТИТЬ БИЗНЕС ПО УМУ

У меня есть подруга, которая умеет делать чудесные вещи из ткани. Я видел, как она превращает оставшийся лоскут бархата в прекрасную шаль. И она обожает детей.

Она решила заняться игрушечным бизнесом. В течение четырех лет она пыталась продавать рюкзаки из узорчатой ткани компании «Fisher-Price» и новый вид игры «поймай игрушку» компании «Mattel». Она посещала правильные выставки, встречалась с нужными людьми, была осторожна в деловых связях, в том, как она себя позиционировала и каким образом продвигала свою продукцию. Она очень строго контролировала расходы и сохраняла стопроцентное качество продукции.

Несколько раз сделки уже готовы были состояться. «Fisher-Price» собирались заключить контракт на поставку рюкзаков из узорчатой ткани. Представители компании «Mattel» запрашивали подробности сделки. Но каждый раз, в самый последний момент эти компании отклоняли ее предложение.

И вдруг она осознала, что пыталась чего-то достичь в мире, где ее продукция просто не была востребована.

Компании, которые занимаются производством и продажей игрушек, опасаются судебных разбирательств и трудностей, которые частенько возникают при работе с «изобретателями со стороны», поэтому стараются держаться от них подальше. Находясь в поисках новых гениальных идей, изобретатели отнюдь не излучают счастье и добро, подобно героям Тома Хэнкса. Игрушечная промышленность это бизнес, жестокий бизнес.

Потратьте лишний месяц на то, чтобы **определиться с бизнес-моделью**, что поможет **вам избежать головной боли** в будущем.

Моя подруга совершила ошибку - начала строить бизнес без бизнес-модели. Она пыталась воплотить в жизнь нереальный процесс – стать фрилансером, получающим авторские гонорары, в отрасли промышленности, где существует очень, очень мало ролевых моделей. Теперь она могла бы продолжать заниматься дизайном одежды и сумок в качестве хобби, но знала, что так ее заработка вряд ли хватит на жизнь. Ей нужно было найти другой выход.

Она огляделась и увидела, что книгоиздатели ежегодно представляют пятьдесят тысяч новых идей, полностью полагаются на внештатных изобретателей и нанимают редакторов, которые стараются привлекать идеи извне.

Вооружившись этим знанием, она потратила некоторое время на изучение потребительской базы и обнаружила, что есть тридцать крупных издательств – все при больших деньгах, все готовы покупать и платить вперед.

Это была совершенно иная сфера, где процесс, над которым она работала четыре года, действительно мог быть эффективным. Система, которую она пыталась реализовать в игрушечном бизнесе – встречи с разными людьми, изобретение новых товаров, их лицензирование и получение прибыли – каждый день работала в книжном бизнесе. Продукция разная – работа одна и та же.

Через шесть месяцев упорного труда она сумела организовать встречи с тремя издателями, которые разделяли ее видение ситуации на рынке. Она слушала очень внимательно. Она работала над тем, чтобы понять, чего они хотят, чего хотят их потребители, как работает этот бизнес.

Линн смогла понять рынок, не потратив при этом ни цента. Она могла разрабатывать концепции книг, которые на ее взгляд могли быть выигрышными. Теперь она была готова начать серьезное дело. Она нашла художников-оформителей и исполнителей патентного поиска, которые могли уловить те идеи, которые она пыталась передать. И расплачивалась она с ними не за счет активов, а выделяя деньги из средств, полученных в качестве предоплаты.

Один из издателей посчитал ее концепцию календаря стоящей. Линн получила аванс, и календарь был издан. Два года спустя, на счету компании моей подруги было более двух миллионов вышедших из печати и поступивших в продажу копий разработанных ею календарей. Ее календари часто оказываются в кассовых реестрах издательства «Barnes & Noble». Линн наняли в качестве представителя одной крупной нацио-

нальной компании, она выпускает продукцию, которая ей по душе, она получает письма от поклонников со всей страны и просто получает удовольствие от того, чем занимается.

Преуспела ли она благодаря тому, что ее идея календаря была самой уникальной и оригинальной в истории издательского дела или потому, что была талантливой писательницей? Вовсе нет. Она добилась успеха потому, что поняла потребности рынка и потому, что в течение многих лет упорно продолжала зарабатывать себе репутацию. Она не была расточительной, не растрчивала капитал и настраивалась на успех, одновременно преодолевая сложности.

И все это без получения банковских ссуд, без юриста-патентоведа. Все благодаря тому, что она выбрала верную бизнес-модель и продавала товар таким образом, который был понятен людям, которые хотели его приобрести.

## СПЛОШНОЕ УДОВОЛЬСТВИЕ ОТ ПРАВИЛЬНОЙ ОЦЕНКИ СИТУАЦИИ

История Линн наглядно показывает, что если вы оказались в нужном месте в нужное время и с правильным продуктом, то у вас все получится.

Многое из того, о чем я рассказываю в этом манифесте, может заставить вас отказаться от путешествия по пути бутстреппинга. Кажется, что существует так много шансов проиграть и так мало возможностей добиться успеха. Но когда что-то удается, магия успеха опьяняет. Ваша работа, которая чем-то подкупает других людей. Это экстаз!

Так просто **сделать вывод**, основываясь лишь на своем собственном **опыте**, и **умножить результат** на 250,000,000. **Не делайте этого.**

Возвращаясь к 1986 году, в самом начале своего пути я разослал письма в сорок различных компаний (через Federal Express). Каждой из этих фирм я предложил купить рекламное место в книге, над которой я работал – по одной тысяче долларов за полосу, минимум две полосы. Я подсчитал, что чистая прибыль может быть огромной, и для того чтобы дело стоило затраченных усилий, мне было нужно всего несколько положительных ответов.

В течение сорока восьми часов начали поступать телефонные звонки. В течение месяца я продал рекламного места более чем на шестьдесят тысяч долларов. Такой успех рождает именно то нервное возбуждение, которое помогает не останавливаться. Я не думаю, что идея с рекламой в книге была самой глубокой или выигрышной из всех моих идей. Однако, благодаря тому, что я был настойчив и представлял свой замысел убедительно и в выгодном свете, идея сработала.

В другой раз у меня возникла идея создавать книги, предназначенные для помощи в подготовке к тесту на проверку академических способностей (SAT). Это предложение было направлено в дюжину издательств, большая часть которых им слегка заинтересовалась. Некоторые из них назначили мне личные встречи, одно или два, казалось, были близки к тому, чтобы принять предложение.

Мы предложили издателям организовать аукцион на право выпуска этих книг – это довольно распространенная практика в мире издательского бизнеса. Издатель, который назначил бы самую высокую цену на аукционе, получил бы право стать нашим партнером в деле продвижения книг на рынок. Потом позвонила редактор из «Doubleday» и сказала: «Отменяйте аукцион. Сколько нужно заплатить, чтобы получить право на издание прямо сейчас?»

Она сделала предложение в сто пятьдесят тысяч долларов. Я ответил, что этого едва ли будет достаточно. Я блефовал. Она удвоила цену. «Нет», - ответил я, уже потев от напряжения. После двух долгих дней таких вот переговоров, когда она назначала цену, а я отвечал отказом, мы, в конце концов, остановились на сумме чуть более шестисот тысяч долларов.

Вместо того чтобы **начинать производить** то,  
что нужно вам, проведите **серьезное исследование**.  
**Сходите в библиотеку.**

У вас тоже будут такие дни. Вы будете ошибаться, получать отказы и бороться, но потом у вас будут и такие дни, как тот, что я описал. Потому что вы решительный, целеустремленный и дешевый бутстреппер, который хочет производить первоклассный продукт. Когда такие дни наступят, наслаждайтесь ими!

### **ОДНА ВЕСОМАЯ ПРИЧИНА НЕ СТРОИТЬ СЛИШКОМ БОЛЬШИХ ПЛАНОВ**

Помните, я сказал, что люблю спрашивать людей о том, сколько, по их мнению, автозаправочных станций в США? Так вот, худший ответ на этот вопрос (и главная причина, по которой я этот вопрос задаю) – «Я не знаю».

В таком случае я отвечаю следующее: «Я знаю, что вы не знаете. Я хочу, чтобы вы высказали разумное предположение».

В девяти случаях из десяти люди, так или иначе, отказываются угадывать. Они не хотят ошибиться.

Большинство людей очень не любит ошибаться. Они не любят высказывать свое мнение (или, что еще хуже, что-то записывать), чтобы потом было доказано, что они не правы. Они не любят покупать неправильные автомобили, голосовать за неправильных кандидатов и носить неправильную обувь.

Открытие своего дела – это самый публичный, самый дорогостоящий и самый рискованный способ оказаться неправым.

Послушав все мои туманные речи о сенситивном анализе и бизнес-моделях, возможно, проще всего вам покажется просто сдать. «Я никогда не быть таким умным, как Билл Гейтс, поэтому я сдаюсь!». Да уж. Ну, Билл Гейтс не так уж и умен. Билл Гейтс считал, что Интернет был просто причудой, увлечением, которое очень быстро пройдет. Билл Гейтс выпустил три провальные системы баз данных.

Ни у одного предпринимателя нет хрустального шара. Никогда нельзя знать наверняка, будет ли ваш бизнес работать, будет ли целевой потребитель покупать, удачную ли вы выбрали технологию. Вы будете ошибаться. Привыкайте к этому!

**Товары народного потребления** практически невозможно **раскрутить**.

Особенно если речь идет о товарах, которые нужно **реализовывать** в **тысячах** магазинов, для того чтобы бизнес **был прибыльным**.

Мне кажется, что самое худшее, что вы только можете совершить перед лицом такой неопределенности, - это не попытаться. В Стэнфорде я учился в бизнес-школе, которая гордится тем, что она очень «предпринимательская». По меньшей мере половина из трехсот моих одноклассников публично заявили, что, рано или поздно, собираются открыть свой бизнес.

Сегодня, двадцать лет спустя, мы видим, что только около тридцати из нас действительно это сделали. Остальные все еще ждут нужного времени, правильной идеи или нужной финансовой поддержки. Они ждут письменного приглашения и гарантий успеха.

Силиконовая Долина дала нашей стране гигантский стимул. Одной из причин стало то, что она создала культуру, где ошибаться – это нормально. В Долине, совершая ошибки, можно даже стать богатым! Но в большинстве других мест, в большинстве семей мысль о том, чтобы поставить все свои средства на то, что может не сработать, немного пугает.

**Расходы** на осуществление продаж просто **колоссальны**.

Затраты на то, чтобы удалось уговорить хотя бы **одного** человека **купить** точильный инструмент **невероятно велики**.

Вот вам самый лучший совет: прекратите строить планы, начинайте действовать.

Вам не нужно уходить с основной работы. Но вам необходимо выбраться из рутины и начать что-то предпринимать. Чем больше вы сделаете, тем большего достигнете. Перед вами откроются многие двери. Появятся возможности. Изменится представление о вас, возрастет ваша репутация, вы станете притягивать к себе умных людей, надежных клиентов и инвесторов. Но ничего этого не случится, если вы не перестанете вариться в собственном соку и строить планы.

Постройте ваш бизнес. Соберите его, как по кирпичикам, день за днем, клиент за клиентом. Сконцентрируйтесь на ваших достоинствах, а не на недостатках, и начните строить. Но начните.



## ВЫПОЛНЕНИЕ РАСЧЕТОВ

Если у вас остаются деньги – вы остаетесь в игре. Если, в конце концов, у вас окажется больше денег, чем было в самом начале – вы выигрываете. Если вы планируете, ожидаете получить деньги, то можете начинать заниматься бизнесом без дальнейших раздумий.

Большинство предпринимателей не слишком задумываются о деньгах, когда начинают бизнес. Когда в последний раз, будучи на каком-нибудь приеме, вы спросили кого-нибудь, чем он занимается, и этот человек ответил вам так: «Каждый месяц я зарабатываю больше денег, чем трачу?»

Мы наоборот сосредоточены на маркетинге, продажах, разработке новой продукции, на приеме на работу и увольнении сотрудников, или (Боже упаси) на юридических вопросах. Мы редко намеренно составляем план получения денег.

В какой-то мере, это хорошая политика. Для большинства бутстрепперов деньги – это инструмент, а не самоцель. Если бы вы хотели заработать много денег с минимальным риском, то отправились бы на Wall Street или устроились бы на работу в какой-нибудь промышленный конгломерат.

Но без денег нет бизнеса. Если вы останетесь без денег, то кредиторы прикроют вашу лавочку, ваши сотрудники уйдут, а ваша вторая половина будет трепать вам нервы.

В моей жизни были по крайней мере три случая, когда я едва не разорился. И, скажу я вам, это тяжело, это расстраивает и это совсем не смешно. И я знаю, что если бы в каждом из этих случаев у меня был продуманный план получения денег, то ничего этого не случилось бы.

Совсем не обязательно составлять очень сложный план. Но вы должны быть последовательным и, что самое главное, честным с самим собой.

Начните с расходной части. Составьте список всех постоянных расходов, с которыми вы, так или иначе, сталкивались месяц за месяцем. Арендная плата. Выплата заработной платы сотрудникам. Лизинг. Все, что

удно. Затем прибавьте к этому средние показатели переменных издержек, которые имели место за последние полгода. Вы регулярно тратите триста долларов в месяц на поездки? Запишите и это.

Если показатели ваших переменных издержек все время изменяются (это и не удивительно!), тогда постарайтесь разобраться, какова каждый месяц разница в процентном соотношении этих издержек. Например, если картина расходов на оплату труда дизайнеров-фрилансеров за последние шесть месяцев выглядит следующим образом:

ЯНВАРЬ	\$1000
ФЕВРАЛЬ	\$2000
МАРТ	\$500
АПРЕЛЬ	\$0
МАЙ	\$2000
ИЮНЬ	\$500

Тогда в среднем получается одна тысяча долларов в месяц, однако, так или иначе, и разница в показателях каждый месяц составляет не меньше одной тысячи долларов.

Для проведения анализа расходов начертите три колонки:

Наибольшая сумма расходов	В среднем	Наименьшая сумма расходов
---------------------------	-----------	---------------------------

Итак, в данном случае, вы запишете следующее:

Наибольшая сумма расходов	В среднем	Наименьшая сумма расходов
\$2000	\$1000	\$0

А теперь подведите итог. Вы только что вычислили ваш наилучший и ваш наихудший показатель статьи расходов.

Умножьте каждое из трех чисел на девять. Таким образом, вы подсчитаете, сколько денег вам понадобится, чтобы продержаться девять месяцев при максимальных расходах и отсутствии дохода.

Но, конечно же, какой-то доход вы получаете. Его сумма может быть непредсказуемой. Поэтому составьте еще два списка. В один занесите гарантированную прибыль, которую вы получите по договорам в ближайšie девять месяцев, а в другой – все возможные источники дохода, который вы ожидаете получить в ближайšie девять месяцев.

Прибыль, обусловленная договорами	
ИЮНЬ	\$1000
ИЮЛЬ	\$18,000
АВГУСТ	\$32,000
СЕНТЯБРЬ	\$0

Возможная прибыль (не считая прибыли, обусловленной договорами)			
МЕСЯЦ	МИНИМУМ	ОЖИДАЕТСЯ	МАКСИМУМ
ИЮНЬ	\$4,000	\$5,000	\$15,000
ИЮЛЬ	\$10,000	\$15,000	\$40,000
АВГУСТ	\$4,000	\$5,000	\$15,000
СЕНТЯБРЬ	\$4,000	\$5,000	\$15,000

Не обманывайте самого себя. Быть уверенным и оптимистичным в повседневной жизни это одно. Но когда речь идет о прогнозировании прибыли, будьте суперреалистом. Более того, будьте пессимистом. Ведь гораздо приятнее будет удивиться, получив, большой доход, чем предполагалось, а не наоборот.

## РАСЧЕТЫ В СТОРОНУ

Чуть позже, когда речь пойдет о бухгалтерах, мы остановимся на этом подробнее. Пока же давайте кое-что проясним: прибыль - это когда вы получаете деньги. Издержки (или расходы) - это когда вы платите деньги. Миром правят деньги, это следует учитывать. В нашем случае это означает следующее: если вы выполняете какую-то работу и не получаете за это денег в течение девяноста дней, то вы записываете, что получите прибыль через девяносто дней, а не в тот день, когда вы закончили работу.

Когда речь идет о **прогнозировании прибыли**,  
будьте **суперреалистом**. Более того, будьте **пессимистом**.

А теперь представьте, что цифры, которые вы записали, обозначают деньги, на которые вы будете жить. Как только вы осознаете, что изменение суммы, необходимой вам на жизнь, может значительно увеличить ваши шансы на успех, вам нужно будет решить: сколько денег вы готовы пожертвовать вашему бизнесу?

Стопроцентно верный способ определить, добьется ли бутстреппер успеха – подсчитать, как с открытием бизнеса изменился его жизненный уклад. Если все, что есть в его жизни – офис, автомобиль, ипотека, отпуск, – исключительно высшего сорта, то бьюсь об заклад, что этот предприниматель уделяет слишком большое внимание тому, что он может выжать из бизнеса, а отнюдь не его развитию.

Джозеф Безос работал на пересечении двух сфер деятельности – информатики и финансов – и был влиятельным человеком на Wall Street. Он решил заняться Интернет-бизнесом. Вместо того чтобы остаться жить в одном из самых дорогих городов Америки, он погрузил вещи в машину и вместе с женой переехал в город, где жизнь была не такой дорогой, и избрал для себя гораздо менее затратный стиль жизни. Возможно, именно это решение было самым важным в истории успеха «Amazon.com».

Если бы он не принял это решение, то у него вряд ли хватило бы средств, чтобы его бизнес дотянул до того дня, когда вкладывать в него деньги начали инвесторы.

А вы готовы переехать? Готовы продать свою машину и купить подержанный автомобиль? Урезать личные расходы, чтобы суметь вложить больше денег в бизнес? Это принципиально важные решения, и вы и ваша семья должны принять их прежде, чем у вас закончатся деньги, когда будет уже слишком поздно вносить поправки в план расходов.

## Стопроцентно верный способ определить, добьется ли бутстреппер успеха – подсчитать, как с открытием бизнеса изменился его жизненный уклад.

Вот экспресс-анализ того, почему заблаговременно экономить деньги гораздо более выгодно, чем потом их занимать.

Следующая таблица демонстрирует, как будет выглядеть остаток на банковском счету вымышленной компании при двух вариантах экономии средств. По первому сценарию компания урезает статью расходов, чтобы иметь возможность ежегодно пополнять счет в банке на пять тысяч долларов в течение пяти лет, а затем, каждый год в течение следующих пяти лет снимать со счета по пять тысяч долларов, при необходимости вкладывая средства в бизнес. По второму сценарию в течение первых пяти лет компания не откладывает никаких средств (то есть тратит всю прибыль) и вынуждена делать ежегодные займы в размере пяти тысяч долларов в течение следующих пяти лет.

КОМПАНИЯ А		КОМПАНИЯ Б	
СБЕРЕЖЕНИЯ(\$)	БАЛАНС СЧЕТА(\$)	СБЕРЕЖЕНИЯ(\$)	БАЛАНС СЧЕТА(\$)
5,000	5,000	0	0
5,000	10,400	0	0
5,000	16,232	0	0
5,000	22,531	0	0
5,000	29,333	0	0
-5,000	26,680	5,000	(5,000)
-5,000	23,814	5,000	(10,900)
-5,000	20,719	5,000	(17,862)
-5,000	17,377	5,000	(26,077)
-5,000	13,767	5,000	(35,771)

Просто поразительно. Ежегодная разница в пять тысяч долларов в итоге превращается в разницу почти в пятьдесят тысяч долларов. В этом и заключается отличие успешного бизнеса от проигрышного.

Как только вы составите смету личных расходов, можно будет приступать к разумному планированию. Теперь вы видите перспективу самых больших возможных расходов, гарантированных доходов и потенциал роста обоих показателей на ближайшие девять месяцев.

Достаточно ли средств на вашем счету в банке, для того, чтобы осуществить задуманное, если что-то вдруг пойдет не так?

Если да, поздравляю. Вперед – руководите вашим бизнесом, целенаправленно и уверенно. Не сворачивайте с прямого пути и делайте все необходимое, чтобы реализовать ваш бизнес-план.

Если нет, не отчаивайтесь. Вам необходим альтернативный план. Такой план, который позволит вам еженедельно уделять часть вашего времени не очень рискованным источникам дохода. Способ, который позволит вам получать независимый заработок, в то время как ваш основной бизнес строится.

Стратегия обладания несколькими источниками дохода имеет ряд преимуществ. Во-первых, всегда хорошо, когда есть постоянный приток наличности. Это позволяет вам быть более стабильным, уверенным и увеличивает шансы на успех вашего бизнеса. Во-вторых, что не менее важно, такая свободная подработка может запросто превратиться в хорошее подспорье для вашего основного дела.

Разрабатывать **стратегию обладания несколькими источниками дохода** нужно до того, как у вас **закончатся деньги**.  
Иначе будет **слишком поздно**.

Скажем, к примеру, вы хотите сделать карьеру комического актера разговорного жанра. Вы знаете, что прежде чем вы сможете рассчитывать на серьезный доход, пройдет много месяцев упорного труда. Почему бы попутно не начать выступать в клубах? Так вы сможете заработать денег, научитесь держаться на публике и сможете завязать контакты с владельцами клубов. Нет необходимости запрашивать за такие выступления большие гонорары – даже прибавка к вашему бюджету в размере ста-двухсот долларов в неделю может оказаться весьма полезной.

Повторюсь, что разрабатывать стратегию обладания несколькими источниками дохода нужно до того, как у вас закончатся деньги. Иначе будет слишком поздно. Начните разрабатывать план получения прибыли прямо сейчас.

И хотя я большой поклонник стратегии обладания несколькими источниками дохода, я должен вас предупредить: не позволяйте второстепенной деятельности перевешивать (если только вы сами этого не хотите). Ведь так просто переключить все свое внимание на временное занятие, на «сейчас» и позабыть о том, почему вы занялись бизнесом, который когда-то был для вас на первом месте. Вы вдруг обнаружите, что прошло пять лет, а вы так и не стали известным комическим актером разговорного жанра. Ваша юмористическая карьера умерла в тот день, когда вы направили всю свою энергию на «халтуру», а не на осуществление вашей мечты.

## ВЕДИТЕ СЧЕТ

Каждый месяц необходимо подводить итоги по важным показателям. Записывайте данные этих подсчетов. Делитесь ими с супругом (супругой) и своими советниками. Вот эти важные показатели:

Сумма доходов за текущий месяц: .....

Сумма расходов за текущий месяц: .....

Состояние банковского счета на данный момент: .....

Через какое время у вас закончатся деньги (по состоянию текущих показателей): .....

## И ЕЩЕ КОЕ-ЧТО

Долговые обязательства. Кредиты могут быть очень заманчивыми. Вы можете арендовать компьютеры и пользоваться кредитными картами. Можете заложить ваш дом или занять денег у родственников. Нужно ли это делать?

Разобьем понятие «кредит» на две категории: профессиональный и семейный.

Выплаты по профессиональным кредитам – дело накладное. Восемнадцать процентов по кредитным карточкам и лизингу, чуть меньше по закладной. Большие кредиты подразумевают расходы на выплату процентов, что может сделать проблему, которую вы пытаетесь решить, еще серьезнее. Собственно говоря, если вы одалживаете деньги, чтобы потом только и делать, что выплачивать проценты – грош цена всему вашему бизнесу.

Мое железное правило: долг это плохо. С другой стороны, свободный лимит кредитования – дело хорошее. Но если жить в долг постоянно, то банки озолотятся гораздо раньше, чем вы.



Знаете ли вы, что в нашей стране у любой среднестатистической семьи задолженность по кредитным картам более трех тысяч долларов? Это полнейшее безумие. Использовать кредиты лишь для пополнения коллекции ненужного хлама, который покупает большинство людей, все равно, что проделать дырку в вашем банковском счете и наблюдать за тем, как ваши деньги испаряются. Брать кредит следует только в том случае, если заимствованные деньги пойдут на созидание!

Мое железное правило: **ДОЛГ ЭТО ПЛОХО.**

С другой стороны, **свободный лимит кредитования – дело хорошее.**

Занимать деньги стоит только в том случае, если они пойдут непосредственно на то, что принесет большую прибыль, чем сумма по процентам, которую вы должны будете выплатить. Например, если у вас есть новое популярное устройство и пятьсот заказов на него, но ваше финансовое положение не позволяет вам купить все необходимые детали для изготовления этого устройства – действуйте, берите ссуду. Вы знаете, что у вас есть заказы, и вы сможете рассчитаться с долгами в течение трех месяцев. Это правильное использование профессионального кредита.

С другой стороны, если вы занимаете деньги на свой страх и риск, на производство чего-то, что вы надеетесь потом продать, то вам придется набраться мужества, чтобы взглянуть прямо в лицо банкротству. Потому что если вы прогадали, если возможность исчезает, а долг остается – вы в тупике.

Еще хуже, если вы занимаете деньги, для того чтобы покрыть расходы на жизнь и выплатить зарплату сотрудникам, пытаясь сделать так, чтобы ваш бизнес протянул еще несколько месяцев. В этом случае вы рискуете ничуть не меньше. Это больше, чем может вынести ваш покорный слуга. Хотя, может быть, вы и покрепче меня.

Не смотря на то, что я назвал такой тип займа «профессиональным кредитом», практически наверняка, это долг личный. Это означает, что именно вы, начальник, попались на крючок этого долга. Настоящий бизнес никогда не дает никаких персональных гарантий. Когда Ли Лакокка управлял компанией «Chrysler», ему не пришлось закладывать свой автомобиль, когда компания выпустила облигации! Вот почему компании регистрируются в качестве юридических лиц.

Если вы лично занимаете деньги, для того чтобы финансировать вашу корпорацию, это означает, что вы принимаете на себя риск, связанный с индивидуальным займом. И если вы не проявите осторожность, то другим кредиторам будет проще «снять корпоративную завесу» (возложить ответственность самостоятельного юридического лица на акционеров) и обратиться иск вашей компании против вас лично. Это плохо.

## Действительно ли **ваш бизнес стоит того,** что вы готовы **поставить** на него **все** свое имущество?

Когда я только начинал, я пообещал себе, что я лично не буду ни за что ручаться, в том числе, не буду брать на себя долговые обязательства по кредитам. Начинать дело с таким условием гораздо сложнее, но, в конечном счете, это в какой-то степени освобождает вас от ответственности, и жить с таким бизнесом намного проще. Опять-таки, решать вам. Но если уж вы выберете какую-то политику, придерживайтесь ее.

Если за ваш бизнес ручаетесь лично вы, то все деньги, которые приносит этот бизнес или любой другой, принадлежат банку. Это означает, что ставки значительно выше. Вы уже не можете просто наблюдать, как бизнес разваливается, и потом просто уйти. Если дело терпит крах, вы теряете все. А это означает, что пройдет гораздо, гораздо больше времени, прежде чем вы снова сможете подняться.

Действительно ли ваш бизнес стоит того, что вы готовы поставить на него все свое имущество?

Семейный кредит это совсем другое. В данном случае под «семьей» я подразумеваю друзей, соседей по комнате в студенческом общежитии, родителей и любого другого человека из вашего окружения, который достаточно безумен, чтобы вкладывать деньги в такие предприятия.

С самого начала вы должны уяснить для себя, почему эти люди дают вам деньги. Видят ли они в этом шанс заработать большие деньги, делая инвестиции в ваш бизнес? Или же это просто вопрос о доверии вам без надежды на возвращение долга, в случае вашего провала?

Вы должны записать все прогнозируемые результаты; прояснить заранее размер процентной ставки и срок выполнения обязательства; решить, какое имущество вы передадите в залог кредитору в качестве дополни-

тельной гарантии уплаты займа, если не сможете выплатить деньги в срок. Вы рискуете испортить важные для вас отношения, если будете занимать деньги в условиях, когда обе стороны не совсем понимают, что стоит на кону.

В самом начале карьеры бутстреппера я занял десять тысяч долларов у своей мамы. Как вы можете догадаться, ни о каких процентах речи не шло, я даже не уверен, что мама надеялась получить свои деньги обратно в скором времени. Я вложил эти деньги в разработку новой компьютерной системы, что повлекло за собой значительный рост продаж. Мама получила свои деньги обратно через полгода.

Мне повезло. А если бы я не смог выплатить долг? Если бы наши ожидания не совпали, то приятного было бы мало – все мы знаем, как быстро недоразумения в финансовых вопросах могут разрушить отношения.

Чуть позже мы поговорим о том, как привлечь средства для вашего бизнеса, не для вас. А пока запомните следующее:

1. Не занимайте деньги, чтобы покрыть текущие расходы.

.....

2. Любой ценой старайтесь избегать индивидуальных займов.

.....

3. Если занимаете у друзей, детально оговаривайте все условия.

.....

## ЕСЛИ ЕСТЬ ПРОДАЖИ, ТО ЕСТЬ (ПОЧТИ) ВСЕ

Сконцентрируйтесь на сбыте продукции. Компании с хорошим финансированием могут себе позволить производить продукт и надеяться на то, что его будут покупать. Вы себе такого позволить не можете. Вы должны продать еще до того, как вложите деньги!

Бизнес с большим товарооборотом почти всегда может рассчитывать на финансирование. Компания с большим объемом продаж почти всегда может решить все остальные свои проблемы. Но если продаж нет – компания обречена на гибель.

Во второй главе я много говорил о том, что бизнес должен быть самодостаточным. Только такой бизнес может рассеять большую часть опасений бутстреппера. Продажи появляются прежде, чем вы погружаетесь в дело слишком глубоко. Он оправдывает себя – деньги, которые вы в него вкладываете можно использовать для получения еще больших сумм.

## Компания с большим объемом продаж

почти **всегда** может **решить** все остальные свои проблемы.

Но если продаж **нет** – компания **обречена на гибель**.

Рано или поздно, ваш бизнес подходит к тому, что получает денежные средства от других людей или предприятий и старается сберечь как можно большую часть этих средств. Это заставляет обращать внимание на вашу продукцию, на ваши методы, на вашу политику. Однако ничто из этого не имеет никакого значения, если нет продаж.

Первый вопрос, который вы должны себе задать: «Кто будет за это платить?». Не зависимо от того, что вы производите, ваша продукция должна быть такой привлекательной, чтобы люди переключились с того, чем они привыкли пользоваться, на то, что предлагаете вы.

Пожалуйста, убедительно вас прошу, не недооценивайте, насколько это важно. Если есть продажи – вы все контролируете. Вы можете диктовать свои условия, касающиеся того, у кого покупать, кого увольнять, и вообще всего вашего бизнеса.

Не верите мне? Взгляните на закономерности, которые уже существуют в сегодняшнем бизнесе. «Barnes & Noble» продают огромное количество книг. Вот почему к ним приходят издатели и умоляют приобрести книги, которые они выпускают. «Disney» заставляют людей вставать в очередь, чтобы посмотреть их фильмы. Вот почему также выстраиваются огромные очереди из актеров и режиссеров, которые хотят поуча-

ствовать в создании фильма от студии «Disney». Потребитель – это король, потому что у потребителя есть деньги. И если вы поймете, как заполучить эти деньги, то королем станете вы!

Вот два самых важных правила продаж, которые вам пригодятся:

### **1. ПРОДАВАЙТЕ ТО, ЧТО ЛЮДИ ХОТЯТ ПОКУПАТЬ (И ЗНАЮТ, КАК ЭТО КУПИТЬ!).**

Это кажется очевидным, однако, на практике все не так просто. Например, для того чтобы продавать автомобили «Edsel» или банановые чипсы, нужны целевые продажи, настойчивость и терпение, и может оказаться, что все это не стоит вашего времени.

«Microsoft», «Disney», «Apple», «Motorola» и многие другие уважаемые компании (в том числе, уже не существующие) тоже производили товары, которые с треском провалились.

Процесс определения того, что люди хотят покупать, проходит в два этапа. Первый шаг состоит в том, чтобы выяснить, что они уже покупают. Второй – попытаться заставить их переключиться на другой товар.

Скажем, к примеру, у вас есть потрясающая идея: коврики, которые лежат при входе в фойе компании, изготавливаемые на заказ – с логотипом компании, легкие в изготовлении и производящие потрясающее впечатление на посетителей.

И? Никогда не догадаетесь. В большинстве компаний просто нет людей, ответственных за приобретение такого рода товаров. Даже если и есть, покупка такой продукции не предусматривается бюджетом компании. Но даже если и есть средства, на которые можно было бы приобрести такие коврики, то представители компании не решатся их покупать, потому что ничего подобного они никогда раньше не покупали. Что если начальнику не нравятся такие коврики? Что если кто-то запнется о коврик и подаст на компанию в суд? Для того чтобы решиться купить такой товар, надо обладать смелостью, мужеством и умением сохранять спокойствие, притом, что продавец всеми силами пытается вам его продать. Словом, компании не знают, как покупать такие коврики, поэтому если вы хотите их продавать, то ваш труд просто пропадет.

На вашем рабочем столе есть стикеры для заметок? Если есть, то только благодаря тому, что компания «3М», была достаточно настойчива, чтобы потратить годы на маркетинг этой продукции, прежде чем стикеры «прижились». Проблема была проста: они продавали то, что никто не считал необходимым. Почти все, что реализуют поставщики канцелярских товаров для офиса, продается по повторным заказам: когда у вас что-

то заканчивается, вы покупаете еще. Но ни у кого когда-то не было стикеров, поэтому они просто не могли закончиться.

И хотя стикеры, на самом деле, замечательный товар, у компании-производителя были серьезные проблемы. В компаниях потенциальных клиентов не было сотрудников, уполномоченных делать закупки такой продукции. К тому же, издержки реализации были очень, очень велики, по сравнению с прогнозируемой прибылью.

## Что нужно для того, чтобы заставить потребителей **переключить** свое внимание с того, чем они **уже пользуются**, на то, **что продаю я?**

Решение было простым и изящным. Секретарь председателя компании «ЗМ» отправил по коробке стикеров секретарям председателей других компаний, входящих в список пятисот крупнейших промышленных компаний США, ежегодно публикуемый журналом «Fortune». И они начали пользоваться стикерами. И вдруг люди из других компаний начали бегать туда-сюда и спрашивать: «Эй, где можно достать такие штуки?». А когда стикеры закончились, им пришлось их покупать.

Это было рискованное для крупной компании бутстрепперское решение. Если бы оно не сработало, бизнес по производству стикеров прогорел бы. Ведь намного проще продавать то, что люди уже покупают.

Напрашивается второй вопрос: «Что нужно для того, чтобы заставить потребителей переключить свое внимание с того, чем они уже пользуются, на то, что продаю я?».

Хотите - верьте, хотите - нет - почти всегда ответ на этот вопрос «Не деньги». Почему? Потому что проверенный поставщик будет занижать ставки, чтобы ваше предложение казалось менее интересным. Почему? Потому что переключение на дешевую продукцию плохого поставщика, может стоить закупщику работы. Почему? Потому что большую часть товаров покупают, исходя из того, как они работают, а не сколько они стоят.

Как правило, необходимо производить товары, которые значительно проще и эффективнее. Товары, кото-

рые проще купить, проще использовать, которыми проще научить пользоваться других людей. Товары более эффективные в решении проблем.

Для того чтобы шариковая ручка заменила перьевую ручку, потребовалось не так много времени, не так ли? Все, что нужно было сделать, это однажды попробовать писать шариковой ручкой и понять, насколько она более удобна, чем ручка перьевая.

Потребовалось всего десять лет, чтобы текстовый редактор полностью уничтожил миллиардную индустрию по производству пишущих машинок. Несмотря на то, что текстовый редактор стоит в разы дороже, чем печатная машинка, он оказался гораздо удобнее в использовании.

Если на углу, недалеко от вашего дома, откроется новый цветочный киоск, благодаря чему станет намного проще приобретать цветы для вашей супруги по особым случаям, вы тут же переключитесь на этот киоск. Когда факсы упростили процесс передачи письменной информации, компании по всей стране потратили миллиарды долларов на то, чтобы установить факсы в своих офисах.

Работает ли этот принцип на местном уровне? Сработает ли он, если вы откроете химчистку или станете свободным писателем, или станете предоставлять бухгалтерские услуги?

Не сомневайтесь, сочетание большего удобства, лучшего обслуживания, агрессивной ценовой политики и лучших результатов сделает вас непобедимым.

Это не сработает для всех. Некоторые люди не «переключатся». Но это нормально. Вам и не нужны абсолютно все. Вполне достаточно того количества потребителей, благодаря которому вы будете заняты делом, и будет приток наличности.

## 2. РУКОВОДИТЕ ПРОЦЕССОМ СБЫТА.

«Если кто-то смастерит лучшую мышеловку, народ к нему повалит валом».

Еще никогда не было сказано более жестоких слов. Большинство предпринимателей мечтает о том, чтобы эта поговорка была правдой. На самом деле, это не так.

Джейн Меткалфе и Луи Розетто создали «Wired» - пожалуй, один из самых успешных и влиятельных журналов за последние двадцать лет.

Возьмите промышленность – **любую отрасль промышленности.**

И вы обнаружите, что **властью обладают те, кто либо покупает, либо делает большое количество продаж.**

Им потребовалось два года, чтобы подготовить к выпуску первый номер журнала. Два года они трудились, чтобы собрать сумму, необходимую для выпуска сногшибательного новаторского журнала.

Если бы все это было, как с той самой «мышеловкой», они уложились бы в одну неделю.

Я говорю вам это не потому, что пытаюсь вас отговорить. Отнюдь нет. Если бы продавать было легко, этим занимались бы все, и вашему новому бизнесу просто не нашлось бы места. Нет, вы должны усвоить этот урок, для того чтобы сосредоточиться на верных вещах.

Возьмите промышленность – любую отрасль промышленности. И вы обнаружите, что властью обладают те, кто либо покупает, либо делает большое количество продаж. Стивен Спилберг стал самым влиятельным человеком в Голливуде, потому что умеет делать и то, и другое. Все восхищаются корпорацией «Microsoft», потому что она тоже хороша и в том, и в другом.

Следуйте за деньгами! Деньги ведут к власти. Обладая властью, вы можете принимать решения, строить именно такой бизнес, который вы хотите, нанимать и увольнять, придавать форму тому, что вы делаете, мечтать и быть успешным.

Те, кто управляет компаниями, которые обещают предпринимателям, что запатентуют, будут защищать и, затем, лицензируют их гениальную идею, просто используют в своих интересах людей, которые хотят переложить все, что касается продаж на плечи кого-то другого.



Такие компании молятся на энергичных бутстрепперов, у которых есть классная идея и пара лишних долларов. Они берут ваши деньги, делают очень мало и оставляют вас совершенно разбитым и разочарованным.

Многие бутстрепперы считают сбыт чем-то второстепенным. Продажи - это то, что вы делаете, чтобы иметь возможность делать то, что вы действительно хотите делать. Это большая ошибка. На самом деле, продажи это то, благодаря чему ваш бизнес существует. Если вы не можете продать то, что вы производите, вы не можете никому помочь, не можете ни на кого повлиять или сделать чью-то жизнь проще, лучше и комфортнее. Если вы не можете продать то, что вы производите, вы не можете оплачивать свои расходы. Вы погибли.

Далее показано, как на каждом этапе, на протяжении всего процесса создания и продвижения трех разных продуктов повышается их стоимость в денежном выражении.

#### **ПАРА КРОССОВОК (ЦЕНА ПРОДАЖИ, ВЗЯТАЯ ЗА ОСНОВУ, СОСТАВЛЯЕТ 80\$)**

Материалы:	\$1
Пошив (изготовление):	\$3
Транспортировка	\$1
Стоимость для розничного продавца	\$40 (производитель удерживает \$35 за продажу и маркетинг)
Стоимость для потребителя	\$80 (розничный продавец удерживает \$40 за то, что продает обувь)

Безусловно, человек, который продает кроссовки в Скарсдейле, обладает колоссальным преимуществом над человеком, который в Китае шьет эти кроссовки.

#### **СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ (ИЗ РАСЧЕТА, ЧТО В ПЕРВЫЕ ДВА ГОДА СУММА СОСТАВЛЯЕТ \$400/ГОД)**

Сумма, которую компания выплачивает вашим наследникам в случае вашей смерти	\$300
За маркетинг и на накладные расходы компания удерживает	\$100
Агент удерживает за продажу страховки	\$400

При страховании жизни в выигрыше остается агент. Вот почему их так много!

**ЛИТЕРАТУРНЫЙ БЕСТСЕЛЛЕР (ИСХОДЯ ИЗ ЦЕНЫ В \$20)**

Автор	\$1,70
Агент	\$0,30
Типография	\$1
Стоимость для розничного продавца	\$12 (издательство удерживает \$9 за продажу и маркетинг)
Стоимость для потребителя	\$20 (книжный магазин удерживает \$8 за то, что продает книгу)

Заметьте, что агент, который продает книгу (иногда всего за несколько недель), получает пятнадцать процентов от доли автора, притом, что автор мог потратить годы на написание книги. Почему? Потому что продавать сложно. И тот, кто умеет продавать, запрашивает большие гонорары за использование этого своего умения.

Многие бутстрепперы склонны поручать продажи представителям, агентам и другим сотрудникам. Опять же - большая ошибка. Процесс сбыта – вне зависимости от того, каким бизнесом вы занимаетесь – это сердце вашего бизнеса. И пока вы контролируете этот процесс – вы контролируете всю вашу компанию. Если же нет – вы находитесь во власти того, кому вы поручили вопросы продаж, кем бы он ни был.

Как только появятся деньги с продаж, вы поразитесь, как просто купить все, что вам необходимо. Вы всемогущий покупатель. Вы можете натравливать друг на друга поставщиков, добиваясь того, чтобы они предоставляли вам товар по самым низким ценам. Вы можете найти превосходных фрилансеров, которые будут создавать, собирать, проектировать, добывать – любой каприз за ваши деньги.

Что делать, если вам категорически не нравится продавать? Что делать, если сама мысль о том, что нужно предстать перед потребителем внушает вам ужас? Собственно говоря, у вас есть два выхода: вы можете податься в другую сферу деятельности или бросить все свои силы на поиск и прием на работу того, кто может продавать лучше, чем вы.

Уловки не помогут. Продажи будут всегда. Будучи бутстреппером, вы должны продавать, продавать все результаты ваших усилий. В противном случае, никакого бизнеса не будет.

секция

## 4

РИНГО БЫЛ САМЫМ  
УДАЧЛИВЫМ ИЗ «БИТЛЗ»

Жизнь не дает никаких гарантий, однако, вполне вероятно, что если вы в вашем бизнесе позаботитесь о девяти вещах, перечисленных ниже, все остальное сложится само собой.

**ПРАВИЛО 1: НАЙДИТЕ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ ЗАБОТЯТСЯ О ДЕНЬГАХ МЕНЬШЕ, ЧЕМ ВЫ**

Идти в банк, чтобы взять кредит, притом, что в настоящий момент вам нечего предъявить, боязно, и это понятно. На самом деле, это не сработает. Банковский бизнес предполагает, что кредиты должны выплачиваться. Кроме того, перед вами, в очереди за этими деньгами стоят еще очень многие предприятия.

Иногда кажется, что единственный выход для вас состоит в том, чтобы занять денег у друзей или семьи.

Занимать деньги для финансирования вашего бизнеса у других предприятий куда умнее, чем брать личный кредит. Цели и задачи ваших поставщиков и потребителей почти наверняка отличаются от ваших собственных. Если вы можете получать деньги «до», а возвращать их «после», то ваш бизнес может вырасти на их деньгах.

Вместо того чтобы пытаться уговорить скептически настроенного банкира поверить вам на слово и одолжить вам деньги, займите их у тех людей, которые больше всего заинтересованы в успехе вашего бизнеса – у ваших кредиторов и потребителей.

Представьте, на минуту, что вы единоличный издатель и имеете дело с представителем типографии, который находится под давлением и должен сделать как можно больше продаж. Все его старые клиенты заказывают столько тиражей, сколько могут себе позволить. Дополнительную прибыль в этом году он сможет получить, только если найдет новых заказчиков.

## Привлечение крупных кредиторов это огромная часть деятельности успешного бутстреппера. Это дает вам увеличение дохода без увеличения капиталовложений.

Это вы. Новый заказчик. Конечно, у вас нет обширной кредитной истории, и вы работаете на собственном чердаке, но ваше издание может стать следующим журналом «Time».

Теперь продавец на вашей стороне. Ему нужен ваш бизнес. Он хочет понять, как уговорить компанию дать вам кредит. В конце концов, если вы добьетесь успеха, он тоже преуспеет.

Привлечение крупных кредиторов это огромная часть деятельности успешного бутстреппера. Это дает вам увеличение дохода без увеличения капиталовложений. Это позволяет вам получать все необходимое, не затрачивая заветных наличных денег, тем самым, сберегая их для тех расходов, которые не могут быть оплачены в кредит.

Лучше всего, если кредитор дает вам дополнительное время на оплату ваших счетов, как правило, это ничего не стоит. Да-да, именно так: нулевая процентная ставка.

Один бутстреппер убедил своего издателя выпустить тираж стоимостью в два миллиона долларов без уплаты наличных и сроком для оплаты счета в двести дней. За это время он мог заработать репутацию и найти рекламодателей, благодаря которым доход был бы в плюсе. Мораль: надо просить.

На конкурентном рынке кредит часто является тем инструментом, которым поставщики пользуются для привлечения новых клиентов. Возьмем, к примеру, типографии. В большинстве типографий примерно одинаковое наборное оборудование. И хотя их чистая прибыль достаточно высока, получение новых клиентов является весьма затратным. Хотя и многообещающим.

Моя компания предложила типографии возможность получить от новой сделки доход в сорок тысяч долларов, но сначала ей пришлось согласиться дать нам девяносто дней на оплату счетов. Моя компания сэкономила десятки тысяч долларов на выплате процентов, а типография получила нового клиента. Довольны были мы оба..

## Будьте честны со своими клиентами и учитесь вести себя с ними профессионально.

Многие владельцы недвижимости согласятся предоставить вам бесплатную аренду на несколько месяцев, если это будет помещение, которое не требует серьезной отделки и не пользуется большим спросом. Консультанты, юристы, дизайнеры – ни у кого из них нет особых текущих расходов, поэтому предоставление вам кредита почти ничего им не стоит.

Еще один важный момент в назначении кредита: будьте честны со своими клиентами и учитесь вести себя с ними профессионально. Единственное, что потребуется отделу кредитования от вашей компании, это кредитная история, поэтому создайте ее, настолько быстро, насколько это возможно. Проверните небольшие сделки с несколькими кредиторами и - деньги на бочку. Позвоните в компанию «Dun & Bradstreet» и заведите досье заемщика на вашу компанию (звонок бесплатный: 800-333-0505). Расскажите «Dun & Bradstreet» обо всех, кого они могут расспросить о вашей платежеспособности.

Если вы создали такой задел на будущее, вы будете готовы начать сотрудничать с самыми важными источниками финансирования. Очень полезным окажется начать с того, кто найдет время, для того чтобы научить вас всему, что вам необходимо знать.

В 1985 году я позвонил Бет Эмм, представителю типографии Р.Р. Доннелли – владельца самой крутой типографии в мире (я подумал, что должен начать с вершины). Я сделал так, что она заплатила за мой обед (всегда позволяйте платить представителям корпораций!) и затем расспрашивал ее два часа. Без ее помощи, на постижение тех знаний о типографском деле, которые дала мне она, ушли бы годы.

И знаете что? В течение нескольких последующих лет моя компания и Доннелли подписали множество контрактов. И всегда мне давали девяносто дней на то, чтобы заплатить по счетам. Я оплатил все счета в течение нескольких месяцев. А что еще лучше, Бет стала одним из моих лучших друзей.

## Отказаться от клиента, который платит регулярно, каждый месяц, очень **сложно** — даже если **сумма вашего счета** выше, чем хотелось бы.

Когда вы получаете кредит, важно не слишком затягивать с платежами по нему. Отказаться от клиента, который платит регулярно, каждый месяц, очень сложно — даже если сумма вашего счета выше, чем хотелось бы.

Второй крупный источник финансирования — это ваши клиенты. Именно так. Люди, которым вы так стараетесь что-то продать, тоже могут быть крупным источником денег.

Помните, что товар, который вы продаете, решает какую-то их проблему. Если бы это было не так, они бы его не покупали. Если вы не можете решить их проблему, тогда эта проблема у них остается.

Мой друг Сэм изобрел торговый автомат, который приобрел громадную популярность. Крупнейшая национальная торговая сеть захотела приобрести пятьсот автоматов — немедленно. Но была одна проблема: для того чтобы изготовить один такой автомат, нужно десять тысяч долларов.

Сэм лихорадочно пытался достать пять миллионов долларов на изготовление уже заказанных автоматов. Но процентные ставки были очень высоки, и большинство банков и инвесторов не хотело так крупно рисковать, связываясь с бутстрепперской компанией.

Я предложил Сэму запросить у сети оплату половину стоимости автоматов вперед. И хотя это было против политики компании (обычно они расплачивались через шестьдесят дней, что в случае с Сэмом было бы только через сто двадцать дней с того момента, когда ему понадобились деньги), представители сети поняли, что если они не заплатят вперед, то не получат автоматы. А эти автоматы были для них дороже денег. И они заплатили.

Сэм получил пять миллионов долларов авансом под нулевой процент. Разумеется, не всегда все так просто. Иногда, для того чтобы получить деньги вперед, нужно дать потребителю какой-то стимул – скидку или подарок. Но вы не получите денег, пока не попросите об этом. Всегда просите.

Поначалу ... велик **соблазн** быть **слишком**  
**разборчивым** в том, с **какими проектами** и с **какими**  
**клиентами** иметь дело. **Не поддавайтесь этому соблазну!**

#### **ПРАВИЛО 2: ВЫЖИВАНИЕ ЭТО УСПЕХ**

Как вы узнаете из пятого правила, все меняется к лучшему. Но сначала нужно просто выжить. Если вы можете выжить, имея дело с трудным проектом или с клиентом, у которого скверный характер – действуйте! Не ждите точного попадания в цель еще до того, как размахнетесь.

«CUC» - это открытое акционерное общество, стоимость которого оценивается в два миллиарда долларов. Двадцать лет назад, когда компания только появилась, ее миссия состояла в том, чтобы применить такую технологию, при которой люди могли бы покупать необходимые товары посредством электронных терминалов. Компания привлекла для реализации своей идеи большие средства, а потом выяснилось, что технология не работает. Поэтому компания сменила задачу и занялась таким ничтожным делом, как закупочные кооперативы электронных компонентов, благодаря чему появился приток денег, и компания «CUC» обрела покупательскую способность и опыт.

Несколько десятилетий спустя, компания «CUC» занимается технологиями в очень крупных масштабах. Сегодня «CUC» - один из крупнейших в мире онлайн-магазинов. И этот бизнес вырос на тех старомодных объединениях розничных торговцев.

На самом деле, не сделав на своем пути этот крюк длиной в двадцать лет, компания «СУС» никогда не выучила бы всех ценных уроков, которые были ей необходимы.

Поначалу, когда вы вооружены планом и инструкциями о движении денежных средств, велик соблазн быть слишком разборчивым в том, с какими проектами и с какими клиентами иметь дело. Не поддавайтесь этому соблазну! (По крайней мере, не слишком поддавайтесь). Высматривайте, где есть деньги. Берите деньги.

Выделяйте какой-то процент вашего времени в течение недели на то, чтобы делать деньги. Любым способом, который не будет отвлекать вас от основного бизнеса. Если проект приносит прибыль – это хороший проект. Если продукт приносит прибыль – это хороший продукт.

Рынок всегда имеет в виду вас и вашу компанию. По мере того, как вы будете следовать за рынком, приобретать репутацию, накапливать навыки и ресурсы, будут открываться все новые и новые возможности.

Подавляющее большинство новых компаний разоряется в течение первых пяти лет. Так что, если вы все еще существуете – вы победитель. И, вероятно, это так, потому что во главу угла вы ставили выживание. Не принимайте этот совет о выживании слишком близко, но, все-таки, следуйте ему.

Деньги сейчас лучше, чем деньги потом.

### **ПРАВИЛО 3: УСПЕХ ВЕДЕТ К ЕЩЕ БОЛЬШЕМУ УСПЕХУ**

Чем больше вы делаете, тем больше вы делаете. Если вы на виду, появляются новые возможности, новые продукты, новые обязательства. Будьте в постоянном движении, потому что потребителям это нравится.

Мне приходилось работать со многими бутстрепперами, которые были сосредоточены на том, что является палкой о двух концах. Они отказывались от каких-то проектов или избегали намечавшихся возможностей, потому что беспокоились о том, что все это не позволит им приблизиться к рынку, когда подвернется как раз то, что надо. Что-то вроде того, как парень в средней школе не ходит на свидания, потому что ждет, что когда-нибудь с ним согласится встретиться самая классная девушка в школе. Он не понимает, что она предпочтет пойти на свидание с кем-то более опытным.



Постоянная занятость рождает успех. Как?

1. Приносит доход.
2. Учит вас тому, что вы не знали.
3. Формирует вашу репутацию.
4. Формирует ваш рейтинг кредитоспособности.
5. Налаживает контакты с умными людьми и потенциальными заказчиками.

Однако у постоянной занятости есть значительные недостатки. Вот самый большой из них: можно по-настоящему затуманить вашу истинную позицию. Например, если вы хотите быть агентом по операциям с недвижимостью, который продает исключительно дорогие особняки, то продажа слишком большого количества квартир в кооперативных домах, может только навредить.

Где же золотая середина? Как сохранить равновесие между желанием быть в постоянном движении и необходимым для успеха фокусировании на чем-то определенном?

Я предлагаю следующее решение: ориентируйтесь по вашим доходам. Старайтесь иметь в запасе на банковском счету сумму, которая покрывала бы текущие расходы на шесть месяцев. Если суммы на вашем счету станет недостаточно на шесть месяцев, это будет означать, что вы сбились с курса.

Прислушайтесь к состоянию вашего счета!

#### **ПРАВИЛО 4: РАЗ В ТРИ МЕСЯЦА РЕДАКТИРУЙТЕ ФОРМУЛИРОВКИ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ КОМПАНИИ И БИЗНЕС-ПЛАН**

Успех рождает больший успех, и вы учитесь, проходя ваш путь. Я вам гарантирую, что через полгода вы будете знать настолько больше о том, что вы сейчас делаете, что поймете, что ваш первоначальный бизнес-план был просто наивен.

Некоторые бутстрепперы, очарованные легендарными историями «Nike» или «Apple», подражают оригиналу. Послушайте, Билл Гейтс не собирався создавать компанию «Microsoft» такой, какой мы знаем ее сегодня, «Hewlett Packard» занималась выпуском измерительных приборов для научных исследований, а «Motorola» делала радиоприемники.

Учитесь в процессе. Меняйтесь по пути. Начинать бизнес с нуля, это как бродить по лабиринту с множеством дверей. Открываете одну, и перед вами предстают еще сто дверей. Пока вы движетесь по этому лабиринту, нужно делать остановки и выверять ваше местоположение. Взгляните на карту. Если вы оказались не там, где должны быть, переместитесь. Но если вы открыли какое-то новое место, нет ничего плохого в том, чтобы его исследовать.

## Внесите в ваш график обязательный процесс обновления и реорганизации бизнеса.

Процесс обновления и реорганизации бизнеса просто необходим. Внесите его в ваш график. Раз в три месяца собирайте всех тех, к чьим советам вы прислушиваетесь, сотрудников, инвесторов и даже клиентов. И отключите ненадолго телефоны.

Начните с самого начала. «Если бы мы снова начинали все с нуля – без офиса, без персонала, без клиентуры, - мы выбрали бы для себя то положение, в котором мы находимся сегодня?» Если ответ отрицательный, то самое время взглянуть непредвзято на тот путь, который вы прошли, и на влияние, которое он оказал на ваш бизнес.

Путь к успеху в бизнесе это лабиринт, а не прямая линия. По мере того, как развивается рынок, как растете вы, как совершенствуются ваши сотрудники, вы будете обнаруживать, что на протяжении всего пути вы принимали судьбоносные решения. Но также возможно, что какие-то из ваших решений, которые должны были быть лишь временными, приобрели характер привычки, из-за них были упущены какие-то возможности – и все потому, что вы были слишком заняты, преследуя другие цели.

Компания «Polaroid» едва не потерпела крах, потому что настойчиво продвигала моментальное фото, в то время как ставки надо было делать на видео. К счастью для них, представители компании своевременно осознали ошибку и скорректировали курс компании, пока еще не было слишком поздно.

«WIT Capital» - это онлайн-компания, которая занимается тем, что добывает деньги для других начинающих компаний. А когда-то это был пивоваренный завод! Представители этой компании в режиме реального времени сделали первичное публичное предложение акций, им это понравилось, и они решили, что компания должна заниматься именно этим. Это к разговору о переменах в перспективе.

Очевидно, что в то время как мир вокруг кардинально меняется, нужно суметь пройти по очень тонкой линии между всеми новейшими повальными увлечениями и закоренелыми устоями.

Вот почему обсуждение коммерческих целей нужно проводить раз в три месяца или около того. Так будет проще сфокусироваться на вашей работе во время между этими обсуждениями.

### **ПРАВИЛО 5: ЗНАЙТЕСЬ С ПОБЕДИТЕЛЯМИ**

На развитие вашего бизнеса будут оказывать огромное влияние четыре группы людей:

- » Заказчики
- » Сотрудники
- » Поставщики-производители
- » Коллеги

Присоединитесь не к тем людям из каждой категории, и ваш бизнес вырастет кривым и безобразным, как неудачно выращенное деревце бонсай. Недовольный крупный заказчик может вынудить вас пойти на уступки, о которых вы потом будете жалеть. То же самое – с непростыми поставщиками или с недовольными сотрудниками.

### **ЗАКАЗЧИКИ**

Некоторые заказчики являются очень требовательными, целеустремленными и быстро приспособляющимися к различным изменениям законодателями моды на рынке. Создав что-то для таких вот потребителей, вы обнаружите, что другие заказчики тоже хотят купить что-то подобное.

Есть и другие заказчики – алчные и недобросовестные. Они хотят, чтобы вы вкладывали деньги в сотрудничество с их предприятиями и оценивают эти вложения и сотрудничество очень низко. И как только появляется возможность переключиться на сотрудничество с кем-то другим, обмануть вас, они дезертируют.

Многие предприятия никогда даже не **задумались** бы о том, чтобы **«уволить» заказчика**. Однако иногда это **самое мудрое, что вы можете сделать**.

Существует еще один тип заказчиков – это заказчики, у которых ужасный вкус. Им нужны такие продукты и услуги, которые никто другой никогда не захотел бы купить, что заставляет вас получать такой опыт, который вы не можете передать, который не рождает положительных откликов, передаваемых от потребителя к потребителю, столь необходимую вам молву.

И, наконец, последний тип заказчика это заказчик-негодяй. Он ругается. Вопит. Не платит вовремя. Он вам лжет. Он подает на вас в суд. Он клеветает на вас.

Хотите угадать, какой заказчик вам нужен?

Многие предприятия никогда даже не задумались бы о том, чтобы «уволить» заказчика. Однако иногда это самое мудрое, что вы можете сделать. Несколько лет назад мы отказались от одного из наших лучших заказчиков. Благодаря этой компании, была получена значительная часть нашей прибыли. Но ее сотрудники были очень неприятными людьми. Они постоянно покушались на мои принципы деловой этики и на добропорядочность моих сотрудников. Они грозились нарушить условия контрактов всякий раз, когда полагали, что им это будет выгодно.

Устав жить в страхе, мы вежливо попросили компанию найти себе другого поставщика. За всеобщим вздохом облегчения последовал прилив энергии, благодаря чему ряды наших заказчиков пополнились четырьмя новыми клиентами, которые обогатили наш бизнес более чем в два раза.

Для многих компаний корпорация «Microsoft» является ярким примером плохого заказчика. «Microsoft» часто желает приобретать у своих поставщиков такую продукцию, которую все остальные представители отрасли считают не такой уж и хорошей. У «Microsoft» есть привычка учиться у своих поставщиков, а потом или поглощать их, или заменять их на свои собственные технологии.

Для многих компаний корпорация «Microsoft» является ярким примером **плохого заказчика**. «Microsoft» **часто желает** приобретать у своих поставщиков такую продукцию, которую все остальные представители отрасли **считают не такой уж хорошей**.

Корпорация «Microsoft» вложила (и потеряла) более полумиллиарда долларов в создание двух первых поколений онлайн-продуктов (под названием «Microsoft Network», или «MSN»). У людей, стоявших за созданием «MSN», было ошибочное, но очень твердое видение того, чего именно они хотели. Сегодня «Microsoft» может себе позволить потратить полмиллиарда долларов на онлайн-эксперименты. Но при этом она уничтожила десятки предприятий.

Каждый из этих бутстрепперов добровольно подписался под тем, что согласен идти на поводу у «Microsoft». Ко многим из них корпорация «Microsoft» была очень жестока, и она была их единственным заказчиком. И сделки были устроены таким образом, что доходы, если таковые имели место, были не прямые и открытые, а шли со стороны.

Когда стало ясно, что «MSN» не сделает руководство «Microsoft» счастливее, они просто изменили направление и за один день уничтожили все профили этого онлайн-сервиса. Притом, что они были ограничены контрактами, они оставили поставщиков, которые сделали гигантские вложения средств, без перспективы когда-нибудь получить свои деньги обратно – никому не было нужно то, что нафантазировала корпорация «Microsoft».

Иногда случается так, что деньги, которые вы получаете от конкретного заказчика, даже крупного, не стоят затраченной энергии.

Вы обнаружите, что то **время, которое уходит на руководство людьми**, может оказывать **огромное влияние** на то, как вы **управляете своим бизнесом**.

## СОТРУДНИКИ

Кажется очевидным, что хороший сотрудник оказывает колоссальное положительное влияние на вашу компанию. Но плохой сотрудник может внести еще больший вклад.

Вы ищете умных или смелых, или расторопных, или преданных, или трудолюбивых, или надежных, или осторожных, или привлекательных, или послушных людей? Очень многие люди подходят под каждую из этих категорий.

Вы обнаружите, что то время, которое уходит на руководство людьми, может оказывать огромное влияние на то, как вы управляете своим бизнесом. А смелость и ум ваших сотрудников будут напрямую оказывать влияние на ваши решения.

Если вы намереваетесь создать многомиллионную корпорацию, то лучше удостовериться в том, что сотрудники поддерживают это стремление, прежде чем их нанимать. И если вам внутри компании необходим скептик, который уравновешивал бы вашу склонность к прожектерству, обязательно наймите и такого человека.

Сотрудники делают гораздо больше, чем просто решают задачи, которые вы перед ними ставите. Они задают темп, тон и общую атмосферу в вашей компании. И когда вы взаимодействуете с внешним миром, ваши сотрудники – это ваш тыл.

У меня была сотрудница, которая, казалось, постоянно находилась в угнетенном состоянии, как будто над ее головой нависали грозовые тучи. В каждом проекте она видела только негативные моменты и приходила к заключению, что каждая сделка задумывалась с целью нанести нам какой-то вред.

Она хорошо справлялась с заданиями, которые ей поручались, но только после того, как она ушла, я осознал, какую мрачную атмосферу она создавала в компании. Она подталкивала весь персонал в том направлении, в котором мы двигаться не хотели, и мне очень жаль, что она оставалась в компании так долго.

Когда вы принимаете людей на работу, есть две самые важные вещи, которые вы можете сделать:

1. Обязательно составьте точное письменное описание, как того, что будет входить в обязанности сотрудника, так и того, человека с какой жизненной позицией и с какими нормами поведения вы хотите видеть среди своих сотрудников.
2. Нанимайте людей без особых раздумий, но для каждого нового сотрудника устанавливайте двухмесячный испытательный срок. Если сотрудник не повышает эффективность компании, как бы ни было жалко, попросите его уйти. Гораздо безболезненнее будет сделать это сразу, нежели по прошествии долгого времени, в течение которого вы будете держать его в штате.

## ПОСТАВЩИКИ-ПРОИЗВОДИТЕЛИ

Действительно ли поставщики оказывают столь серьезное влияние на ваш бизнес?

В традиционном автомобилестроении каждый сборный пункт обеспечивается большими поставками деталей - огромными контейнерами гаек, болтов, амортизаторов и так далее. Если какая-то деталь не подходит или является бракованной, то сборщик ее просто выбрасывает и берет другую деталь из контейнера. Такой метод гарантирует, что линия сборки будет работать, не сбавляя скорости.

Однако японцы при производстве первоклассных автомобилей применяют технологии производства, действующие по принципу «точно в срок» (JIT) . При такой технологии в контейнере находится всего одна деталь. Завод, который выпускает эту деталь, располагается буквально на той же улице, что и сборный пункт, поэтому этот завод в течение дня делает множество поставок этой детали.

Что происходит, если деталь некачественная?

Сборщик на конвейере нажимает на красную кнопку, которая прекращает работу всей конвейерной линии. Люди мотают на ус.

И знаете что? Качество деталей на японских автомобильных заводах всегда было в пять-десять раз выше, чем у нас. Пример японских коллег повлиял на то, что американская автомобильная промышленность стала более рациональной и стала выпускать более качественные автомобили.

Вы обнаружите, что то **время, которое уходит на руководство людьми, может оказывать огромное влияние** на то, как вы **управляете своим бизнесом.**

Есть пример попроще – мой друг Дэн. Дэн изобрел плату для компьютеров «Amiga», в которых для воспроизведения музыкальных файлов использовалось множество компьютерных микросхем. Он построил бизнес с нуля и благодаря революционным комплектующим, завоевал потрясающую репутацию.

Одна из причин его успеха состояла в следующем: его поставщики были достаточно сообразительны, чтобы обучить Дэна всем премудростям, касающимся рынка новых деталей, и охотно помогали ему модернизировать его продукцию, что позволило сделать ее надежнее и дешевле. Менее значительный поставщик позволил бы Дэну продолжать использовать более дорогостоящие и более прибыльные микросхемы. Но толковый поставщик понимал, что лучше было помочь бизнесу Дэна, с тем, чтобы в будущем они оба могли зарабатывать на этом больше денег.

То же самое и с вашим бизнесом. Если поставщики, с которыми вы работаете, чутко реагируют на изменения и являются высококлассными компаниями, которые заинтересованы в вашем успехе, то, вероятнее всего, вы этого успеха добьетесь. Совершенно очевидно, что далеко не каждый производитель будет удовлетворять этому критерию. Поэтому необходимо тратить какое-то количество времени и сил на поиск альтернативных источников, а также на обучение и поощрение своих поставщиков-производителей, для того чтобы вам с ними работалось лучше.



## КОЛЛЕГИ

Под словом «коллеги» имеются в виду и люди, с которыми вы работаете, и те, с кем вы соперничаете, или просто те, кто каким-то образом попадает в ваше окружение. Несмотря на то, что они кажутся не такими важными, как те, у кого вы покупаете, кому продаете или с кем сотрудничаете, они оказывают огромное

Если вы **проводите собеседование** с потрясающим человеком, но вам он, по каким-то причинам, не подходит, **отправьте его к вашему коллеге-конкуренту**. Так вы обретете сразу двоих друзей!

Найти коллег очень сложно. Большинство бутстрепперов и руководителей высшего звена утверждают, что они слишком заняты, чтобы уделять время на взаимодействие с кем-то, если на то нет особой причины.

Это большая ошибка. Сеть полезных деловых связей и контактов может значительно повысить качественную составляющую мер по организации и стимулированию сбыта, качество вашей продукции и, что самое важное, углубить познания, которые вы получаете в процессе работы.

Лучший способ отыскать коллег – посвящать несколько часов в неделю оказанию людям каких-то услуг. Услуг безвозмездных. Оказывайте помощь, как друзьям, так и незнакомцам.

О каких услугах идет речь? Услуга – это, например, когда вы посылаете кому-то полезную газетную вырезку или важное сообщение по электронной почте. Еще лучше будет передать какое-то дело компании, которая может справиться с ним лучше вас. Отыскивайте возможность похвалиться своими связями с другими компаниями и людьми – вы будете встречать людей, которым может быть необходимо сотрудничество с вашими знакомыми.

Если вы проводите собеседование с потрясающим человеком, но вам он, по каким-то причинам, не подходит, отправьте его к вашему коллеге-конкуренту. Так вы обретете сразу двоих друзей! Если вы пишете статью, и вам нужно изучить какой-то конкретный случай, попросите коллегу оказать вам содействие.

Если вы работаете с какой-то компанией и довольны (или наоборот, недовольны) опытом работы с ней, напишите письмо президенту этой компании и, как руководитель руководителю, дайте ему знать, как работает его предприятие.

Затрачивая всего несколько часов в неделю, вы обретете сотню, а то и больше, коллег, которые выиграют от взаимодействия с вами, так же, как и вы выиграете от взаимодействия с ними.

Еще один вариант – это профессиональные сообщества. Вы можете сами организовать такую группу или присоединиться к группе уже существующей. Для предпринимателей в возрасте до сорока лет, которые руководят вполне солидными компаниями, существует Организация молодых президентов (YPO). В состав других групп входят представители местной торговой палаты, а есть и клубы генеральных директоров.

Предупреждаю вас: вступайте только в такие же оптимистичные и дающие стимул организации, как и вы сами. От того, что вы будете находиться в окружении людей, которые жалуются на сотрудников, на банки и на потребителей, ничего хорошего не будет. Вы должны окружать себя людьми, которые добились успеха и остаются на коне.

Мне повезло быть приглашенным на ежемесячный званый обед с такими людьми – шесть человек собрались на Манхэттене, чтобы поделиться рассказами о торговых войнах, немного поиграть в покер и послушать приглашенных докладчиков, которые могут их чему-то научить. Все члены группы уделили мне время, чтобы рассказать о том, как клуб помог каждому из них построить бизнес.

### **ПРАВИЛО 6: ОСТЕРЕГАЙТЕСЬ ДОЛЕВОЙ СОБСТВЕННОСТИ (ИЛИ ПОЧЕМУ РИНГО БЫЛ САМЫМ УДАЧЛИВЫМ ИЗ «БИТЛЗ»)**

Эта глава может уберечь ваше состояние. Она, определенно, может спасти ваш бизнес. Лекарство, которое в ней предлагается, может показаться горькой пилюлей, но я, как и многие другие предприниматели, когда-то его проглотил.

В книге «Игры с торгом» Дж. Кит Мёрниган предлагает нам провести классный мысленный эксперимент:

Представьте, что вам позвонил уважаемый юрист и сказал: «Я высылаю вам билет на «Конкорд» до Франции. На следующей неделе, в четверг, в пять часов дня вы должны встретиться кое с кем в Париже. Вы не знаете, кто этот человек. Вы не знаете, где его найти. Вы не можете заранее дать объявление, чтобы его найти. Он вас тоже ищет. Если вы встретитесь, я заплачу вам двадцать миллионов долларов». Итак, вопрос заключается в следующем:

куда вы пойдете?

Более чем две трети опрошиваемых отвечают на этот вопрос одинаково: Эйфелева башня. Очевидно, что тот, кто ищет заметное место встречи, выберет именно эту достопримечательность.

**Расклад 50/50** практически никогда не бывает справедливым...  
Кто-то всегда **чувствует себя обманутым**, это неизбежно.  
**А кто-то оказывается на коне.**

Этот пронизательный эксперимент показывает, каким образом мы часто договариваемся. При заключении сделки, расклад 50/50 - как Эйфелева башня. Это условие, принимаемое по обоюдному согласию, условие, которое кажется справедливым.

Ну что тут можно сказать... Расклад 50/50 практически никогда не бывает справедливым... Почти невозможно отыскать такую ситуацию, в которой два человека вносят абсолютно одинаковый вклад, обладают одинаковыми потребностями, одинаковыми ожиданиями и будут заниматься бизнесом одинаковое количество времени.

После того, как Пит Бест вылетел из «Битлз» (ну, ладно, его уволили), Джону, Полу и Джорджу понадобился ударник. Ринго оказался в нужное время в нужном месте. Сейчас я не представляю, как «Легендарная четверка» делила все на четыре части, хотя, вероятно, так они и делали. И Ринго, посредственный по любым меркам ударник, здорово покатался на спинах трех музыкальных гениев.

Возможно, решающую роль в раннем успехе компании «Microsoft» сыграл ее соучредитель Пол Аллен. На начальном этапе Биллу Гейтсу, безусловно, были необходимы его навыки. Ну, а сегодня Гейтс продолжает свою монотонную гонку за мировым господством, а везунчик Пол наблюдает, как все выше и выше поднимаются в цене его акции, притом, что ему для этого даже пальцем пошевелить не надо.

Запомните, первое, что вам нужно вкладывать в бизнес – это ваше время. И никто не может гарантировать, что ваш партнер также активно и с таким же успехом, как вы, будет вкладывать свое время. На ранних этапах становления бизнеса вы можете быть склонны к тому, чтобы недооценивать компанию, и позволять экспертам забирать слишком большую долю в обмен на то, что они откроют вам дверь на рынок.

Один мой знакомый предприниматель был просто влюблен в одного эксперта, у которого были связи с влиятельными людьми. Эксперт предлагал открыть для него ту самую дверь на рынок, предоставив необходимую целевую аудиторию и правильных клиентов. И этот эксперт запрашивал всего двадцать процентов от прибыли компании без предоплаты.

Шесть лет спустя, предприниматель все еще трудится, работает, для того чтобы компания продолжала существовать. И на данный момент его компания получает с продаж десять миллионов долларов в год. И тот, первый консультант, который прекратил вносить свой вклад в дело еще пять лет назад, до сих пор получает двадцать процентов от прибыли.

Безусловно, озарения и производительность, которые рождаются в продуктивном сотрудничестве, нельзя ничем заменить.

Итак, что же вы должны делать? Делать все самому – контрпродуктивно. И очень важно быть справедливым по отношению к тем людям, которые вносят свой вклад в ваш бизнес. Вот пять моментов, которые следует принять во внимание, если вы задумались о долевой собственности:

**1. ПЛАН УСПЕХА.** Конечно, вам ничего не стоит продать акции прогоревшего предприятия уступкой в цене. Но представьте, что ваше предприятие будет стоить сто миллионов долларов. Такой подход поможет вам во многих вопросах, касающихся бизнеса. И особенно он помогает сконцентрироваться, когда вы начинаете задумываться о партнерах.

**2. ИДЕИ ПОЧТИ НИЧЕГО НЕ СТОЯТ.** Как легко (и приятно) пойти с парой друзей в бар и придумать новый бизнес. В этот момент, быть равноправными партнерами кажется единственно верным и справедливым решением. Но, как правило, только один из вас выполняет всю работу. И тогда появляется чувство обиды, и партнерство разваливается на части. Иногда погибает вся компания. А иногда договоренность требует больших затрат.

Деньги вам будет приносить не идея, а тяжелый труд, усилия и сделки. Если вы хотите устроить коллективное обсуждение проблем, «мозговой штурм», - замечательно. Но проясните заранее, что платой за это будет вот эта пицца на столе или какое-то фиксированное единоразовое вознаграждение, или что угодно еще, если только вы не сдадитесь и не отдадите часть компании.

Вот как можно сделать: «Помоги мне это придумать. Если твоя идея сработает, и ... произойдет, я дам тебе чек на пятьдесят тысяч долларов за два часа (или два дня, или две недели) работы. Если не сработает – мы оба проиграем». В большинстве случаев, человек, который на самом деле не хочет быть предпринимателем, будет счастлив получить оговоренную заранее сумму. Кстати, не забудьте изложить ваши условия в письменной форме.

Когда Филу Найту понадобился логотип для новой компании, выпускающей кроссовки, он заплатил одной женщине за разработку фирменного знака тридцать пять долларов. К счастью для Фила, он не расплатился акциями или просто не дал ей лицензию авторского права на логотип.

Никогда не отдавайте никому крупную долю бизнеса просто за блестящую идею. Вокруг полно прекрасных идей. Бесплатных идей. Исключение из этого правила может иметь место, только если у человека, подавшего идею, есть на нее патент, или если, благодаря его репутации, стоимость вашего бизнеса значительно возрастет.

**3. ВСЕГДА ОСТАВЛЯЙТЕ ОБЕИМ СТОРОНАМ ВОЗМОЖНОСТЬ УХОДА.** Ничто не вечно, особенно бизнес-партнерство. Один мой очень близкий друг потратил два года в борьбе с бывшим партнером, когда тот, разозлившись, ушел. В конце концов, все что-то или кого-то теряют. Убедитесь, что у вас есть четко прописанный пункт договора, чтобы, на случай если какой-то партнер уйдет, не развалился весь бизнес.

Один из самых распространенных подходов это пункт общего, широкого охвата. Он гласит, что в любой момент Лицо А может предложить выкупить Лицо Б. У Лица Б в этом случае есть несколько дней, чтобы взять деньги или приложить усилия и выплатить Лицу А точно такую же сумму, которая была предложена. Это гарантированно справедливо и не требует больших временных затрат.

**4. СООТНЕСИТЕ КОМПЕНСАЦИЮ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.** Подход, который успешно сработал для многих бутстрепперов, это раздел по результатам работы. Представьте, что двое партнеров начинают бизнес. Каждый из них имеет пять процентов, и девяносто процентов находятся в общем банке. Каждые шесть месяцев эти девяносто процентов распределяются по расчетной формуле, за количество потраченного на дело времени или за количество сделанных продаж, или за количество разработанных продуктов. И через два года все девяносто процентов распределяются, и тому из партнеров, кто внес больший вклад, в конечном итоге, безусловно, достается большая часть от этих девяноста процентов.

**5. НИКОГДА НЕ ПУТАЙТЕ УЧАСТИЕ В ПРИБЫЛЯХ С УПРАВЛЕНИЕМ.** Самая большая проблема при раскладе 50/50 заключается в том, что нет руководителя. Кто-то должен управлять. Поэтому распределите контроль над компанией по-другому, не так, как участие в прибылях. Убедитесь в том, что решения принимает кто-то один, особенно на ранних этапах. Если вы не достаточно доверяете партнеру, чтобы передать управление ему, или наоборот, он вам не так хорошо доверяет, это означает, что пора искать другого партнера или другой бизнес.

## ПРАВИЛО 6: РЕКЛАМИРУЙТЕ

С первого дня выделяйте часть дохода на маркетинг. Чтобы бизнес окупился, начинайте заниматься маркетингом еще до того, как он начнет приносить деньги. Письма, телефонные звонки, рекламные баннеры, объявления, даже телевидение – все это гораздо дешевле, чем вам кажется. Необходимо потратить какую-то сумму, чтобы потом получать деньги.

А теперь давайте повторим этот абзац, потому что он очень важен:

С первого дня выделяйте часть дохода на маркетинг. Чтобы бизнес окупился, начинайте заниматься маркетингом еще до того, как он начнет приносить деньги. Письма, телефонные звонки, рекламные баннеры, объявления, даже телевидение – все это гораздо дешевле, чем вам кажется. Необходимо потратить какую-то сумму, чтобы потом получать деньги.

Кажется, что реклама это статья расходов. Это не так. Реклама – это капиталовложение. Инвестиция, которой требуется какое-то время, чтобы оправдать себя, но когда это происходит – это просто волшебство.

Самое классное в маркетинге это то, что, когда вы смешиваете два ингредиента – время и деньги, – вы получаете громадную прибыль. Подходящая, постоянная, разумная реклама в течение нескольких месяцев или даже лет и продолжительная маркетинговая кампания, несомненно, оправдают себя.

Запомните, ваша компания работает, благодаря сбыту. А продажи имеют место, если вы получаете доступ к целевой аудитории, и люди вам доверяют. Реклама делает сбыт возможным.

## ЧЕТЫРЕ САМЫХ ВАЖНЫХ ПРАВИЛА РЕКЛАМЫ

### 1. ВКЛАДЫВАЙТЕ ДЕНЬГИ В РЕКЛАМУ РЕГУЛЯРНО.

Да, реклама пугает. Она кажется похожей на игру в кости. Вы платите деньги, и ничего не происходит. Вы снова платите деньги, и ничего не происходит. Затем, спустя некоторое время, реклама начинает приносить доход. Однако большинство бутстрепперов проявляют нетерпение и сдаются слишком рано.

Планировать вашу рекламу можно, закладывая эту статью в бюджет. Прикиньте, приблизительно, сколько тратят на рекламу ваши конкуренты. (Сделать это просто, если они платят за печатную рекламу. Гораздо сложнее, когда они используют для рекламы прямую почтовую рассылку. Составить представление об этом можно, если спросить кого-то, кто не является вашим непосредственным конкурентом, о том, что они делают). Затем выделите на рекламу такой процент вашего дохода, который если и не покрывает среднеотраслевой показатель, то, по крайней мере, соизмерим с ним.

Затем, ежемесячно, нужно вам это прямо сейчас или нет, платите эти деньги. Платите в хорошие времена. Платите и когда все не так хорошо. Потому что реклама немного напоминает полив рассады – вы ведь не хотите пропустить даже один единственный раз.

## 2. НАСТОЙЧИВОСТЬ – ЭТО СЕКРЕТ УСПЕХА.

В моем городе один парень по имени Стив каждую неделю покупает рекламное место в местной газете. Стив ремонтирует санузлы. Сейчас с моей уборной все в порядке, но вы можете быть уверены, что если что-то там выйдет и строя, я откопаю номер газеты за прошлую неделю и позвоню Стиву. Стив заслужил это. Он «купил» возможность продаж, благодаря прекрасной постоянной рекламе. Я доверяю Стиву. Я полагаю, что если он может себе позволить продолжать давать свою рекламу, то он, должно быть, достаточно хорош в своем деле.

Если вы настойчиво направляете вашу рекламу одним и тем же людям, снова и снова, вы добьетесь успеха. Вместо того чтобы всегда искать новых потенциальных покупателей, новую целевую аудиторию, новый рынок, убедитесь, что вы собрали весь урожай яблок с этого, первого дерева.

Сбытовики уделяют внимание двум разным факторам: доступность рекламы и частое повторение. Доступность измеряет, каков охват аудитории, сколько людей видит вашу рекламу. Частое повторение – как часто они видят вашу рекламу.

Доступность опьяняет. Оплатите рекламное время на телевидении, и вы получите доступ к миллионам людей. Однако оплачивать ваши счета помогает частое повторение. Вот простой способ доказать то, что я имею в виду:

У «Winston» хороший вкус ...

Если вы знали продолжение этого слогана («какой и должен быть у сигареты»), тогда вы похожи на большинство других американцев. Но эту рекламу в Соединенных Штатах не передавали по телевидению или радио с 1964 года! Как подобный слоган может выдержать столько десятилетий? Благодаря частоте повторений. Этот слоган от «Winston» врезался в нашу память и память наших родителей, потому что когда-то его повторяли снова и снова, и снова, и снова.



Секрет частого повторения заключается в направленности. Если вы оплачиваете публичную рекламу в газете или на телевидении, то вам придется потратить очень, очень много денег, и не один раз, чтобы ваша реклама достигла именно тех людей, которые вам нужны. Вместо этого, для того чтобы привлечь внимание вашей целевой аудитории, необходимо использовать средства прямой рекламы.

Компания «Stereo Advantage», о которой я уже рассказывал ранее, давала тематическую рекламу в одной и той же газете более пятнадцати лет. Каждую пятницу компания дает рекламу своих товаров, которые продаются по сниженным ценам, на третьей странице «Buffalo News». Возможно, вы не увидите ее в первый раз, не заметите во второй раз, не прочтаете в третий раз и не отреагируете на нее в четвертый раз, но если вы увидите в газете одну и ту же стильную рекламу в семьсот двадцать пятый раз, то, возможно, вас осенит, что это серьезный магазин, и он не собирается уходить с рынка!

### 3. БУДЬТЕ ПОНЯТНЫМИ.

У вас, определенно, недостаточно денег, чтобы быть непонятым. Возможно, у вас даже недостаточно денег, чтобы быть модным. Однако, что у вас есть, так это возможность быть недвусмысленным. Быть прямолинейным. Коротко, четко и ясно обрисовать, почему люди должны покупать именно у вас.

Пятеро незнакомцев прочитали вашу рекламу. Знают ли они, чем вы занимаетесь? Как с вами связаться? Что вы можете предложить именно для них?

Заголовок – это то, что привлекает читателя, то, что призывает его прочесть все, что написано дальше, независимо от того, что это – письмо, рекламный щит или телевизионный рекламный ролик. Если вам не удастся внушить потенциальным клиентам досмотреть вашу рекламу, то они ее просто проигнорируют.

Однако если вы заинтересовали их своей рекламой, то вы должны прислушаться к любимому радио каждого человека: «Чтедм-FM» (Что Там Есть Для Меня). Из рекламы должно быть предельно ясно, что вы можете предложить вашим потенциальным покупателям. А потом для них должно быть невероятно просто сделать то, что вы хотите, чтобы они сделали – связаться с вами.

#### 4. АНАЛИЗИРУЙТЕ И СОПОСТАВЛЯЙТЕ.

Если реклама не работает, измените что-то и попробуйте снова. Анализируйте телефонные звонки. Оценивайте сбыт. Сравнивайте результаты наблюдений. Чем лучше вы все сопоставляете, тем лучше становится ваша реклама. Будьте фанатиком контроля. Анализируйте один компонент за один раз. Делайте каждое объявление, которое вы помещаете, объявлением, ориентированным на прямой отклик. Встройте механизм реагирования, даже если вы пытаетесь увеличить посещаемость вашего магазина.

Это сложнее, чем кажется, но это того стоит. Независимо от того, каким бизнесом вы занимаетесь, необходимо понять, как определять, что работает, а что нет. Можно вкладывать премиальные купоны в письма, которые вы рассылаете. Можно предлагать скидки за упоминание вашей рекламы. Можно (и нужно), чтобы у вас была отдельная телефонная линия для звонков по объявлениям, которые вы размещаете в торгово-промышленном разделе телефонного справочника («Yellow Pages»), чтобы можно было отследить, какие звонки идут из этого очень дорогостоящего рекламного источника.

Прежде всего, нужно задавать вопросы. Ни один бизнес не является настолько безличным, чтобы вы не могли разговаривать со своими клиентами. Приглашайте их на обед, угощайте их кофе или просто беседуйте с ними. Спрашивайте их, что они думают о вашей маркетинговой кампании. Спрашивайте, что именно привлекло их к вам.

Не спешите. Не торопитесь резко прекращать одну кампанию и заменять ее диаметрально противоположной. Если вы меняете маркетинговую стратегию, вы теряете всю ту «частотность», которую вы достигли с таким трудом. И вам снова приходится начинать сначала.

Как говорит Джей Левинсон, отец-основатель партизанского маркетинга, не изменяйте вашу рекламу, если она стала неинтересна вам. И не изменяйте ее, если она наскучила вашим сотрудникам. Изменяйте рекламу тогда, когда интерес к ней потерял ваш бухгалтер.

## ПРАВИЛО 8: НАЙДИТЕ НАСТАВНИКА

Нигде не сказано, что вы должны все это делать в одиночку. Найдите того, кто начал заниматься эти раньше вас, и попросите у него помощи. Как ни странно, вы получите то, о чем просите.

Вы занимаетесь тем, что гонитесь за «американской мечтой». Не знаю, как вам, а мне нравится наблюдать за тем, как люди добиваются успехов. И если есть способ помочь кому-то еще достичь цели, большинство людей с энтузиазмом этим займется.

Для того чтобы найти наставника, нужно проявить инициативу. Для того чтобы найти нужного человека в нужной отрасли на нужном этапе, нужно подготовиться.

Лестер Вундерман, отец-основатель прямого маркетинга и один из самых влиятельных людей в своей отрасли, стал для меня потрясающим учителем. Также, как и Джей Левинсон, первый представитель партизанского маркетинга, наряду с несколькими другими, менее известными, но не менее важными наставниками из тех, которых я обрел.

Если вы чувствуете, что вы одиноки, найдите помощника. Не каждый ответит вам «Да» (большинство из нас слишком заняты, чтобы быть наставником для всех, для кого хотелось бы). Но если вам удастся найти нужных людей, некоторые из них, как ни странно, будут счастливы вам помочь.

Для того чтобы обрести наставника, я советую вам сделать два шага:

### 1. ВЫБЕРИТЕ НУЖНОГО ЧЕЛОВЕКА

Известные личности это не всегда удачная ставка. Они заняты, они востребованы, и они могут быть труднодоступны. Кроме того, хотите - верьте, хотите – нет, они отнюдь не всегда самые умные люди в вашем городе.

Человек, которого вы выбрали себе в наставники, должен находиться поблизости (наставник, который находится за пять тысяч миль от вас, не слишком вам поможет, если только вы не выбрали переписку по электронной почте типом вашего с ним взаимодействия). У наставника должен быть жизненный опыт и сеть связей, которые действительно могут помочь вашему бизнесу. Выбрать наставника, которого вы хотите, не так важно, как выбрать наставника, который будет вам полезен.

Одна моя знакомая – **высококвалифицированный специалист в сетевом бизнесе. У нее есть целая группа мини-наставников, людей, которые помогают ей в конкретных вопросах.**

## **2. ОТНОСИТЕСЬ ПРОЩЕ К ТОМУ, ЧТО НАСТАВНИК ГОВОРIT ВАМ «ДА» И К ТОМУ, ЧТО ОН ГОВОРIT ВАМ «НЕТ».**

Вы просите оказать вам услугу. Большую услугу. По этой причине ну нужно чувствовать себя проигравшим, если у наставника нет времени или желания вам помочь. Если такое случилось, нужно побороть естественное для бутстреппера желание настойчиво чего-то добиваться и двигаться дальше.

Существует множество причин, по которым человек может не хотеть быть вашим наставником. Безусловно, время – самая важная из них. Но также могут быть и какие-то организационные, конкурентные или личные причины. Вы можете быть уверены в том, что это не из-за вас лично, а по причине какого-то внешнего фактора. И Бог с ним.

Я большой поклонник того письма или двух писем, в которых вы излагаете, кто вы, и что вы ищете.

Вполне вероятно, что вы не захотите написать незнакомцу следующее: «Эй, хочешь тратить десять часов в неделю на бесплатные советы мне?» Вместо этого, начните завязывать отношения в простой, ни к чему не обязывающей форме. Например, можно пригласить этого человека пообедать, чтобы разведать обстановку. Или навести справки о друзьях друзей, которые могли бы вывести вас на других их друзей...

Одна моя знакомая – высококвалифицированный специалист в сетевом бизнесе. У нее есть целая группа мини-наставников, людей, которые помогают ей в конкретных вопросах.

Она спрашивает у людей из своей сети: «Кто из ваших знакомых хорошо разбирается в вопросе X?» Затем она пишет короткое письмо тому человеку, которого ей порекомендовали, упоминая имя человека, который дал эту рекомендацию, и просит о пятнадцатиминутном разговоре по телефону.

Она звонит секретарю рекомендованного специалиста, а потом отправляет письмо. В девяти случаях из десяти она добивается этого пятнадцатиминутного разговора по телефону. В течение десяти минут от этого разговора она зондирует почву по вопросу, в котором ей требуется помощь, а затем просит дать ей (и, как правило, получает) имена и номера телефонов еще трех-четырёх человек, которые могли бы быть ей полезны. И потом она всегда отправляет приятное благодарственное письмо.

Это сложно? Совсем нет. Требует ли это определенной подготовки, для того чтобы она не казалась неосведомленной? Безусловно. Но это – определенная движущая сила, стоящая за ее успехом. Складывается такое впечатление, что у нее есть доступ к любому человеку и к любой необходимой информации.

Еще кое-что: никогда не просите у вашего наставника ничего, кроме совета. Не просите денег. Не просите о какой-то бесплатной продукции или результате (как, например, разработанная реклама или письменное предложение). Если вы попросите об этом, то вы оба окажетесь в затруднительном положении. Такая просьба, чаще всего, ведет к нелепому разрыву отношений. Наставники не ввязываются в денежные отношения, они получают удовольствие, когда видят, что кто-то еще преуспел. Они хотят видеть, что работа, которую вы делаете, оправдывает себя.

### **ПРАВИЛО 9: ПОНАБЛЮДАЙТЕ ЗА ТЕМИ МАЛЕНЬКИМИ ПТИЧКАМИ, КОТОРЫЕ ЧИСТЯТ ЗУБЫ ГИГАНТСКИМ ГИППОПОТАМАМ.**

Мой сын Алекс был просто потрясен диорамным павильоном Музея естественной истории в Нью-Йорке. Там был гигантский носорог, по размерам больше, чем автомобиль «Volvo». Его пасть была раскрыта, и там, в пасти этого зверя, была стайка маленьких птичек.

«Что птицы делают в гиппопотаме, папа?», хотелось узнать моему сыну. Как всегда, я рассказал ему, вероятно, больше, чем ему хотелось знать. Я объяснил ему, что птицы едят жуков, до которых сам носорог не может добраться. Птички довольны, потому что им легко достается пища. А носорог благополучно избавляется от жуков.

Бутстреппер может многому научиться у этих маленьких птичек. Строя взаимовыгодные отношения с гиппопотамом, можно заработать много денег, обрести репутацию и не быть съеденным.

Ищите более крупные, богатые и стабильные компании. Устанавливайте с ними партнерские отношения. Это принесет вам определенный авторитет, доступ к чему-то, а иногда и денежный поток.

Большинство основателей крупных компаний ненавидят то, во что их детища превратились. Они бранят их медлительность, бюрократию, неспособность еще что-то сделать. Им нужен кто-то, вроде вас. Кто-то, кто может взяться за выполнение какой-нибудь специфической задачи и превратить активы компании в золото.

Вы будете удивлены тем, как просто можно получить лицензию на использование названия известной марки или как просто заниматься операциями, которые касаются мест для рекламы, или приняться за выполнение какого-нибудь проекта для крупной компании. Время от времени, компании будут платить вам вперед, лишь бы только максимально увеличить шансы на успех.

Компания «Western Electric» когда-то была производителем номер один электровакуумных приборов (это такие штуки, которые светятся внутри старых радиоприемников). Мастодронт «General Electric» купила завод «Western Electric» в Канзасе, после чего завод перестал существовать и торговая марка «Western Electric» была законсервирована.

Один предприниматель отправился в «GE» и приобрел лицензию на использование торговой марки «Western Electric». И он практически безвозмездно добился того, что «GE» снова запустила завод. В результате, «GE» получает дополнительный доход, а бутстреппер «наследует» бренд и получает завод, строительство которого могло бы обойтись ему в миллионы долларов.

Вы были бы поражены, узнав, сколько продуктов, благодаря которым, как вы думали, крупные компании «сделали» себя, были произведены не ими. Очки для детей «Fisher-Price». Кровельные услуги от «Sears». Витамины «Flintstones». Большие и маленькие корпорации рады найти бутстрепперов, которые могут превратить их истощающиеся активы в деньги.

Неужели это так просто? Следовать девятому правилу и автоматически добиться успеха? Одним словом, да. Но следовать всем девяти правилам не так-то просто. Для этого нужно быть целеустремленным и сконцентрированным. Они не будут поражать каждого из вас ежедневно, но именно они могут послужить прекрасной платформой для старта.

Удачи вам. Проводите время весело. Спасибо за то, что прочли это.

## ИНФОРМАЦИЯ

### ПРОЧИТАЙТЕ



«Бесплатный подарок внутри: Еще одна большая маркетинговая идея» Сета Година уже в продаже. Для того чтобы получить больше информации об этой и других книгах автора, пройдите по этой ссылке.

GO

### ОБ АВТОРЕ

Сет Годин – автор бестселлеров, предприниматель и инициатор перемен. В книге «Бесплатный подарок внутри», которая вышла вслед лучшей книге о маркетинге 2003 года – «Фиолетовая корова», - Сет помогает сделать вашу продукцию отличающейся от других при помощи умеренных инноваций. Необходимо сделать так, чтобы каждый из ваших сотрудников стал идейным чемпионом, чтобы каждый из них мог найти бесплатный подарок.

Годин автор шести книг, которые стали бестселлерами по всему миру и изменили отношение людей к маркетингу, переменам и работе. Кроме того, Сет прославленный оратор. Не так давно журнал «Successful Meetings» выбран его одним из двадцати одного оратора Следующего Столетия, и публика, перед которой он выступает, всегда признает его одним из лучших ораторов. Он управляет MBA в Стэнфорде, а «BusinessWeek» назвала его «Первым предпринимателем Информационной Эпохи».

### СКАЧАЙТЕ

Данный манифест доступен на <http://changethis.com/8.BootstrappersBible>

### ОТПРАВЬТЕ ДРУЗЬЯМ

Перейдите по приведенной ниже ссылке, чтобы передать копию этого манифеста вашим друзьям. <http://changethis.com/8.BootstrappersBible/email>

### ПОДПИШИТЕСЬ

Узнавайте о новейших манифестах, как только они выходят. Подпишитесь на нашу бесплатную информационную рассылку и получайте уведомления по электронной почте. <http://changethis.com/subscribe>



## ИНФОРМАЦИЯ

### ЧТО ВЫ МОЖЕТЕ ДЕЛАТЬ

Вам дается неограниченное право распечатывать этот манифест и распространять его в электронном виде (по электронной почте, посредством вашего веб-сайта или любых других средств передачи информации). Вы можете распечатать страницы манифеста и оставить копию в вашей любимой кофейне или в приемной вашего доктора. Вы можете написать слова автора на тротуаре или раздавать копии всем, кого вы встречаете. Однако нельзя вносить в манифест какие-либо изменения, а также нельзя его продавать.

### СОВЕТЫ ПО НАВИГАЦИИ И ИСПОЛЬЗОВАНИЮ

Перелистывайте страницы манифеста, используя клавиши-стрелки или кликая по стрелке вправо (→), чтобы перейти на следующую страницу, или по стрелке влево (←), чтобы вернуться на предыдущую страницу. Для того чтобы отправить кому-то этот манифест по электронной почте, просто кликните по символу.

### КОМБИНАЦИИ КЛАВИШ ДЛЯ БЫСРОГО ДОСТУПА К КОМАНДЕ

	PC	MAC
Увеличить изображение	[ CTRL ] [ + ]	[ # ] [ + ]
Уменьшить изображение	[ CTRL ] [ - ]	[ # ] [ - ]
Во весь экран/стандартный вид	[ CTRL ] [ L ]	[ # ] [ L ]

### ДАТА СОЗДАНИЯ

Этот документ был создан 15 ноября 2004 года и основан на лучших информационных данных, доступных в то время. Для того чтобы проверить наличие обновлений, перейдите по ссылке: <http://changethis.com/8.BootstrappersBible>

## ИНФОРМАЦИЯ

---



### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРСКОМ ПРАВЕ

Авторские права на данную работу принадлежат ее автору, который единолично несет ответственность за ее содержание. Отзывы о содержании и вопросы о правах доступа, пожалуйста, направляйте автору: <http://sethgodin.typepad.com/>

Работа получила лицензию «Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs License». Для того чтобы ознакомиться с копией этой лицензии, перейдите по следующей ссылке: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0> или отправьте письмо в Creative Commons по адресу 559 Nathan Abbott Way, Stanford, California 94305, USA.

### О CHANGETHIS

ChangeThis – это посредник, а не издатель. Мы делаем так, чтобы было легко распространять великие идеи. В то время как авторы, с которыми мы работаем, несут ответственность за свои работы, они не обязательно соглашаются со всем, что доступно в формате ChangeThis. Но вы об этом осведомлены.