18+

Петр Никонов

Как делать бизнес и рубить бабло





Чисто, конкретно и без фигни.

Лучшая в мире книга о том, как построить действительно эффективный бизнес, заработать тонну денег и не наступать на грабли.

Петр Викторович Никонов

Как делать бизнес и рубить бабло. Чисто, конкретно и без фигни

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=48819730
ISBN 9785005089700

Аннотация

Книга для тех, кто собирается начать свой бизнес, и для тех, у кого он уже есть, но с ощущением, что нужно что-то менять. Эдакое MBA для малого и среднего бизнеса.Честный и реально прикольный рассказ обо всех граблях, на которые я и мои знакомые наступили, прежде чем заработать свои миллионы, и о том, как их избежать.А еще пара умных секретов, каждый из которых стоит состояния, и о которых тебе никто больше не расскажет.Тысяча умных книг в одной. Плюс реальный опыт.Интересно и полезно. 18+. Книга содержит нецензурную брань.

Содержание

Глава 1. Зачем? 5
Глава 2. Что такое бизнес? 18
Глава 3. Будь готов! 30
Глава 4. Первое правило бизнеса 41
Глава 5. Необходимые для выживания в бизнесе навыки 54
Глава 6. Идея! 73
Глава 7. Прикинь, они это покупают! 93
Глава 8. Хороший у вас план, товарищ Жуков! 127
Глава 9. Деньги, чтобы делать деньги 151
Глава 10. Всё имеет свою цену 175
Конец ознакомительного фрагмента. 184

Как делать бизнес и рубить бабло Чисто, конкретно и без фигни

Петр Викторович Никонов

© Петр Викторович Никонов, 2019

ISBN 978-5-0050-8970-0
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Петр Никонов

Как делать бизнес и рубить бабло.

Чисто, конкретно и без фигни.

Лучшая в мире книга о том, как построить действительно эффективный бизнес, заработать тонну денег и не наступать на грабли.

Глава 1. Зачем?

Привет.

Не люблю пустой болтовни, поэтому давай сразу к делу.

О чем эта книга, и зачем она тебе?

Название, как бы, намекает, что книга о бизнесе. Вообще, по бизнесу и соседним темам (типа мотивации) книг написаны тонны (буквально). Только на Озоне в разделе бизнес-литературы больше тридцати тысяч книг, а уж на Амазоне таких книг почти под сотню тысяч. Ну, и ты, конечно, вправе задать резонный вопрос – а зачем еще одна-то?

Проблема в том, что большая часть этой литературы узко специализирована. Например, пять тысяч книг только о продажах. Из них добрая половина посвящена каким-то конкретным методикам продаж, которые каждый из авторов пытается выставить этакой универсальной волшебной таблеткой. А половина из оставшихся описывает еще более узкие темы. Скажем, отработку возражений. Тысячи книг о финансах, о мотивации, об управлении запасами, о маркетинге, об управлении проектами и тэдэ, и тэпэ.

Спору нет, ты можешь прочесть их все, но тогда тебе не только на твой бизнес, но и на жизнь времени не хватит. Да и денег, будем честны, тоже.

Другая часть литературы – это всякие учебники MBA

(для тех, кто не в теме, это расшифровывается как Master of Business Administration – магистр делового администрирования, как часто переводят, или специалист по управлению бизнесом, если перевести правильно; на эту бесполезную, по сути, аббревиатуру почему-то часто рьяно мастурбируют неопытные рекрутеры и юные менеджеры).

С ними другая беда – это либо огромные серьезные унылые тома, в которых сам черт ногу сломит, а уж неподготовленный читатель и подавно. Скучная фигня за большие деньги. Очень большие деньги. Либо это краткое изложение из серии «галопом по Европам», содержание которого их авторы (никогда собственным бизнесом не занимавшиеся) надергали из тех же огромных унылых томов, часто не понимая, что вообще к чему.

Нет, там встречаются, конечно, умные мысли. Но программы MBA не готовят, по сути, предпринимателей, тем более в малом и средне-малом бизнесе. Там выковывают суровых наемных менеджеров крупных компаний, которые на чужие деньги строят себе карьеры и особняки на Новой Риге. Навыки нужные, но они не научат тебя создавать и развивать твой собственный бизнес с нуля. Тем более, с учетом того невысокого уровня качества, который имеют многие из таких книг.

Отдельный вопрос к авторам этих чудесных книг, основная часть которых никогда никаким бизнесом, кроме собственного информационно-консультационного не зани-

мались. Это вообще большая терка в консалтинговом сообществе, от которой у бездарных инфо-цыган знатно подгорает: может ли учить других делать бизнес человек, который сам никаких бизнесов не создавал?

Естественно, все эти консультанты от консультаций, никогда ничего, по крупному счету, не создававшие, начинают рассказывать сказки о том, что со стороны виднее, что тренеру олимпийского чемпиона не обязательно быть олимпийским чемпионом. Но это всё херня, если по-чесноку. Ты можешь прочесть тысячи книг, а потом начать делать свое дело (и даже сделать всё по-правильному, как у мудрых авторов написано) и всё быстренько так про-терять. Почему? А потому что. Потому что реальная жизнь, увы, это не компьютерный алгоритм, не табличка в Экселе и не красивый бизнес-план. Она вносит свои коррективы в происходящее тысячей мелких нюансов, которые ты никогда не узнаешь из книг и лекций.

Нет, ты, дружище или подруга (ладно, скажем гендерно-нейтрально – дорогой читатель), конечно, можешь сам перелопатить эти тонны полезной макулатуры, потом двадцать лет строить разные свои бизнесы, набивать свои шишки и набираться собственного опыта. И, возможно, даже из этого много чего хорошего получится, не вопрос – я буду только рад.

Но если ты хочешь немного сократить этот путь и поучиться на чужом опыте, который кто-то другой уже прошел

и собрал для тебя, набив собственные шишки (массивные такие, болезненные, но полезные) и заплатив за этот опыт кучей собственных потерянных денег и истравленных нервов (но, в итоге, всё ж таки приобретя, а не потеряв), то тут я буду рад тебе помочь. Для этого тебе и нужна эта книга.

Я подозреваю, что если ты это читаешь, то ты или уже делаешь свой маленький бизнес, но хочешь его улучшить, или работаешь в найме на богатого дядю и хочешь сам тоже стать богатым дядей. Похвальное желание, молодец, круто. Я с этого и начинал. Поэтому я хочу тебе помочь и объединить в этой книге самое важное из того, что я выучил за полтора десятка лет активного добывания бабла.

Короче, эта книга в максимально сжатом виде даст тебе понимание того, что действительно важно в бизнесе, а что фигня, и как всё работает на самом деле.

Всему научить она, конечно же, не сможет, но я расскажу тебе некоторые фишки, которые тебе помогут и заработать, и не потерять слишком много (а что-то ты всё равно потеряешь, пока научишься – и это, прикинь, совершенно нормально).

Если честно, я тебе даже завидую – когда я начинал, мне очень не хватало именно такой книги, где кто-нибудь честно и открыто, без лишних понтов и самовлюбленного пиздежа объяснил бы, что к чему и почему.

Для чего это всё мне?

Ты, наверное, думаешь, что мне это надо, чтобы заработать на тебе и твоих друзьях еще одну золотую тонну бабла. Ха-ха. Скептический смайлик. Грустный смайлик.

Есть такой анекдот. «Добро пожаловать на семинар о том, как заработать миллион долларов. Сколько вас в зале? Тысяча человек. Сколько стоит билет на семинар? Тысячу долларов. Всем всё понятно? Семинар окончен».

Эх, если бы всё было так легко… Но в реальной жизни, как обычно, всё не так шоколадно. Нет, есть ребята, которые на инфо-бизнесе неплохо поднимают, ты их наверняка знаешь. Кое-кто из них даже говорит очень неплохие вещи. Но вот только на одной книжке, столько, увы, не заработаешь.

Бизнес – это про цифры. Я привык думать о числах в первую очередь, поэтому давай считать.

Написание книги этой книги заняло у меня примерно двести пятьдесят часов. Это только чистое время за компьютером, исполняя соло на клавиатуре. Придумывание того, что написать, занимает еще столько же, минимум.

В штате Нью-Джерси, где я сейчас живу, минимально приличные ставки на интеллектуальный труд (а я всё-таки надеюсь, что написание этой книги к такому относится) начинаются где-то от 35 долларов в час. Получается, что только чтобы окупить затраты по-минималу (а мое реальное время стоит на порядок дороже) мне нужно с книги заработать 8750 долларов.

Такие деньги для русскоязычной книги, мягко говоря, маловероятны. Сколько бы ни стоила книга в магазине (а большая часть читателей книгу скачает нахаляву с какой-нибудь Флибусты), авторский гонорар хорошо если составит 50—100 тысяч рублей, что по нынешнему курсу (67 рублей за доллар) составляет всего 750—1000 долларов. Деньги, если честно, для меня совсем не серьезные. Слезы, особенно если сравнить с гонорарами многих англоязычных писателей.

Ну, а если не ради денег, то зачем оно мне?

Ради славы? Ну, это как-то совсем не серьезно. О том, что я делаю за пределами этой книги, иногда, конечно, пишут журналисты, но славой это назвать никак нельзя даже близко. Глупо предположить, что я, написав, одну книжку, внезапно проснусь таким совсем знаменитым, и мой портрет тут же повесят на доску почета всех колхозов необъятной родины (особенно меня интересует колхоз «Красный лапоть», конечно).

Мысли написать эту книгу у меня были давно. Хотелось, во-первых, как-то обобщить опыт, в муках родившийся из ошибок трудных и не менее трудных успехов. А во-вторых, хотелось помочь таким ребятам, как ты. Рассказать то, что мне в свое время никто не рассказал, и очень жаль.

Но я всё сомневался и откладывал. Думал, ну кто я такой? Ну, зачем это надо мне, а главное – зачем это надо читате-

лям? Ну, кто я такой, чтобы кого-то учить? Обычный синдром самозванца (посмотри потом статью про него в Википедии).

Если совсем честно, то написать эту книгу меня побудили пиздоболы. Это такая часть особенно злостных инфо-цыган, которые встречаются в наши дни направо и налево и лезут изо всех щелей баннерами контекстно-медийных сетей Яндекса и Фейсбука. Отличаются особой наглостью, уверенностью в себе, заведомо нереальными обещаниями и полной неадекватностью. Даже жаль, что сейчас таких не закатывают в бетон, как пару десятилетий назад, это всё-таки тогда способствовало некоторой фильтрации базара.

Проблема в том, что из-за их непоколебимой уверенности в себе и настойчивости им удается продавать свою бредятину большому количеству нормальных людей (как и почему это им удается – поговорим позже). И нормальные люди в этот бред верят (они же деньги заплатили, как тут не поверить), и тратят всё больше денег, и получают откровенную лажу вместо результата. А я, если хочешь, в чем-то идеалист, и меня вот просто коробит, когда людей вот так на голубом глазу нахлобучивают. Не вопрос – бери деньги, но хотя бы продукт нормальный в обмен давай, да?

Ну, так вот, попался мне сайтик одного такого ездобола, хорошо известного на просторах интернетика с псевдонимом Б. (нет, это не то слово, которое могло первым прийти тебе на ум, правильное слово связано с викингами). Чу-

вак учит людей строить отделы продаж. Всё по-серьезному – всех порвет, один останется, заплатите бабла и получите доступ к сокровенному знанию, и будете тоже всех рвать. И при этом он пишет (гордо!!!), что его прозвали Б. потому что он не боится броситься вперед один на амбразуру. Типа, если его сотрудник не может что-то сделать, то этот Б. рванется вперед, не побоится сам поднять телефонную трубку и грудью проложит дорогу себе.

И вот тут мне конкретно поплохело. Ты подумай: чувак учит других людей создавать отделы продаж. За большие деньги учит. Весь такой из себя, сука, гордый и идеальный. И при этом он собственных сотрудников не может натренировать так, чтобы ему не пришлось за них делать их работу. Ну, вот как так?

И это довольно показательно. Таких много – сам не могу, зато других научу. И вот это всё копилось во мне копилось…

А потом мы как-то поехали с женой к океану погулять, побродить по песочку вдоль прибоя… И меня накрыло – ну, что, если такие мудаки и остолопы из людей деньги высасывают, хренотень им втюхивая, то что я-то молчу? Мне ведь есть что сказать, и по делу, без дураков.

Ну, вот так я и решил написать-таки эту книгу. Не ради денег, смотри выше, какие уж здесь деньги. И не ради того, чтобы тебе продать какой-то семинар, не мое это, да и накладно лекции читать из-за океана (да я знаю, про существование вебинаров и скайпа, но и это не мое).

Просто потому, что на определенном жизненном этапе, когда у тебя появился уже свой собственный жизненный опыт (положительный и отрицательный), хочется с кем-то этим опытом поделиться. Хочется просто помочь другим. Ты тоже когда-нибудь к этому придешь.

Поэтому это всего лишь моя помощь тебе. Почти безвозмездно (я не думаю, что деньги, потраченные на покупку этой книги тебя действительно разорят, а совсем бесплатные советы людьми не ценятся).

Если моя книга тебе поможет – буду рад, уже всё не зря. Не поможет – ну, так выкинь ее и забудь, иди своим путем.

Одно точно знаю – она тебе не навредит. И, чего уж душой кривить, думаю, что всё-таки что-то да будет полезным.

Да кто я такой и какое я вообще имею право тебя чему-то учить?

Итак, привет еще раз, меня зовут Петр Никонов, я живу в Нью-Джерси, в красивом доме на берегу Атлантического океана, и я занимаюсь бизнесом уже более полутора десятилетий.

Начинал я как юрист. Мне повезло попасть сразу после института в довольно крупную и известную российскую розничную компанию, торгующую шубами и дубленками (ну, название, ты, наверно, угадаешь, а если нет – можешь заглянуть в мой профиль в ЛинкдИне). Там я пару лет счастливо (на самом деле, не очень) работал по двенадцать часов в день

сначала за 350, а потом за 750 долларов в месяц, и на этом разбогател. Шучу. Нет, конечно, до богатства там было как до луны ползком.

Через какое-то время мне работать по найму надоело, и я, придумав великий План, продал доставшуюся мне по наследству квартиру и открыл две автомойки и маленькую юридическую компанию. Естественно, на автомойках я потерял почти все деньги (часть удалось всё-таки вытащить при продаже через полтора года крайне нервной работы). А вот юридическая фирма, как ни удивительно, просуществовала целую дюжину лет, параллельно со всеми моими остальными занятиями, оставаясь всё такой же маленькой по размеру, но при этом имея в клиентах очень известные международные компании и неплохой доход. По разным причинам развивать нам ее не хотелось, и она органично померла с моим переездом в США.

Потом я какое-то время снова работал по найму, управляя юридическими отделами в больших компаниях. Параллельно мы с друзьями и супругой занимались разнообразными бизнесами.

Мы возили из США бижутерию, продавали товары для туризма и активного отдыха по всей России, открывали курьерскую службу в Москве, торговали рудой и металлом через наш офис в Бангладеше, делали видеоролики для крупных и известных компаний, продавали женскую одежду и эротическое белье в интернете, строили сеть розниц-

ных магазинов бытовой техники и занимались кучей других не менее интересных дел. Что-то получалось, что-то проваливалось, где-то мы зарабатывали, где-то теряли. Но в чистом остатке у меня оказался неплохой домик в Испании, не огромная, но приятная сумма на счету, и – самое главное – тонны позитивного и негативного опыта.

В какой-то момент я решил переехать в США. Это было не так просто организовать, но всё, в итоге, получилось. Сейчас я занимаюсь робототехникой в сфере сельского хозяйства и безопасности, выведением на американский рынок иностранных компаний, высокотехнологичными средствами борьбы с птицами (ты не поверишь, насколько это большой и интересный рынок), продажей предметов искусства и автоматизацией бизнес-процессов управления в крупных компаниях на основе искусственного интеллекта.

В золоте, как Скрудж МакДак, пока еще не купаюсь, но на жизнь вполне хватает. Я вообще, как это ни смешно, очень скромный человек и абсолютно не люблю хвастаться, особенно материальными вещами. А вот книгами, которые я пишу – а я еще и автор отличных фэнтези-романов, ищи на Литресе – я вполне горжусь и хвастаюсь.

Но тут мне друганы сказали, что наличие материального выражения богатства у автора бизнес-книги увеличивает доверие читателей к этому автору. Поэтому я просто намекну, что с верхних этажей моего дома открывается отличный вид на белочек, играющих на ветвях высоких деревьев в мо-

ем лесу, в моем гараже стоят несколько красивых машинок, из которых одна электрическая, а летние выходные я люблю проводить, выводя свою яхту в океан, до которого от меня рукой подать.

Из всех этих разнообразных занятий (а также из многих сотен прочитанных книг) я вынес некий синтез знаний, который лично мне очень сильно помогает. А поскольку люди, по большему счету, одинаковые, как одинаковы и базовые бизнес-процессы, то я имею право считать, что этот экстракт знаний и умений будет полезен и тебе.

А вот насколько ты сможешь применить это чудотворное зелье к твоей собственной конкретной жизни – это уже решать (и, главное, делать) тебе самому.

И последнее – эта книга не про мотивацию.

Я исхожу из предположения, что ты уже созрел (или созрела, сорян, подруга) для того, чтобы открыть собственный бизнес. Ты знаешь, чего ты хочешь. Тебе не надо объяснять, для чего это тебе нужно. Тебе не требуется волшебный пендель для того, чтобы перестать тратить твое время на всякую хренотень и заняться серьезным суровым заколачиванием бабла.

Я не собираюсь тебя в чем-то убеждать, и не буду помогать тебе принять решение. Я считаю, что деньги для тебя сами по себе являются лучшей мотивацией. Почему это именно так, и то, что деньги – это бесконечные возможности, а от-

сутствие денег – это лютый песец, пусть тебе рассказывают другие.

Мы не играем в игры. Хочешь по-серьезному, я помогу.

Не хочешь, не готов, боишься, сомневаешься, думаешь, решаешься, колеблешься и так далее – сначала прочти пару книг по мотивации, посмотри ролики на ютьюбе и реши, надо ли тебе оно, а потом (если решишь, что надо) приходи обратно.

Бизнес – это, порой, весело и увлекательно. Но в целом – это суровая работа, на которой надо впахивать круглосуточно и без выходных, и на которой результат только частично зависит от тебя самого, а позитивность этого результата тебе никто и никогда не гарантирует.

Если для тебя это окей – поехали.

А, да, еще одно. Как-то так получается, что я по бизнесу больше общаюсь с друзьями мужского пола, а не женского. Поэтому, если не возражаешь (и даже если возражаешь), я буду к тебе обращаться в мужском роде, так уж мне привычнее.

Если же ты не храбрый рыцарь, а прекрасная леди или, как ныне модно, гендерно-нейтральная персона, прошу понять и простить. Я не со зла. Ноу оффенс, peace, love, rock-n-roll.

Глава 2. Что такое бизнес?

Что такое бизнес вообще?

По сути, это один из многих способов превращения твоего времени, сил, нервов, умений и накопленных средств в деньги.

Не самый простой способ, скажем откровенно. В большинстве случаев работать на кого-то по найму значительно проще. Да, ты должен согласиться с тем, что кто-то устанавливает тебе график работы, заставляет приходить в офис или куда-то еще (на стройку, на завод, в поле, и т.д.) каждый день к конкретному времени, говорит, что тебе делать. Да, платят, порой, несправедливо мало (или ты так думаешь, по крайней мере). Но при этом ты можешь быть почти уверен, что в конце месяца определенная сумма окажется у тебя на счете или в кармане.

С бизнесом так не получается. Этот способ превращения времени в деньги один из самых ненадежных, и связан он с неограниченно высокими рисками.

Тебе приходится самому решать, что делать. Можешь ничего не делать, но и результат получишь соответствующий. А что же делать? А вот и думай. Сам думай, и сам решай – подсказать некому (а даже если и есть помощники-советчики, то тебе самому нужно думать – слушать их или нет, а то такого насоветуют…).

Это способ заработка, связанный с неограниченно высокими рисками (точнее, неопределенно высокими). И вообще всё неопределенно. Никаких гарантий. Даже если у тебя всё хорошо, и ты руководишь огромной компанией, которая лидер своего рынка, завтра всё внезапно может рухнуть (смотри Parmalat, Enron, Kodak, Polaroid, Юкос, Промсвязьбанк и т.д.).

Но при этом бизнес – это один из немногих способов конвертации твоего времени и сил, который способен принести тебе неограниченно большие деньги. Если сможешь их добыть, конечно.

Бизнес – это, в принципе, просто:

- Придумываешь товар, который все хотят купить;
- Красиво «упаковываешь» товар с маркетинговой точки зрения, отстраиваешься от конкурентов с помощью уникального товарного предложения;
- Покупаешь дешево;
- Продаешь дорого;
- Льешь лиды в воронку продаж;
- Повышаешь конверсию лидов в продажи;
- Масштабируешься;
- Гребешь бабло лопатой.

Всё. Ничего сложного. Чисто, конкретно, просто, без базара.

Вот только на каждом из этих этапов столько нюансов, что

если их не учесть (а порой, даже если и учесть), то вместо прибыли и домика у теплого моря, ждет тебя унылая серость разорения, а то и дальняя дорога вместе с казенным домом и холодной землей вокруг. И да, каждый из этих этапов разбивается еще на десяток, а то и больше.

В бизнесе нет единых правил и волшебной таблетки, которая всё лечит и делает красиво. Если ты почитаешь два-три десятка книг по бизнесу, даже толковых, написанных реально успешными бизнесменами, то встретишь тысячи разных, порой совершенно противоречивых советов. И все они правильные.

Просто что-то сработало у одного, что-то сработало у другого, что-то могло сработать в какой-то конкретной ситуации. И нет никаких гарантий, что то же самое сработает у тебя. Но, с другой стороны, и это должно наполнить тебя позитивом, нет никаких гарантий, что не сработает. Может сработать, может не сработать, может сработать что-то еще, может быть всё, что угодно. Но держать в голове эти советы стоит по любому, потом сам разберешься, что полезно, а что чистый бред.

Только имей в виду, что далеко не всегда в книгах рассказывают правду или всю правду. Если начать копать, то иногда может оказаться, что в невероятно успешной карьере известного бизнесмена, построившего гигантскую сеть салонов мобильной связи, важную роль сыграл не только его

предпринимательский талант, о котором ты прочел в книге, но и банальная неуплата таможенных пошлин, а об этом в книге не напишут (странно, и почему же так происходит, да?).

Вообще, ***бизнес – это игра вероятностей***, и это надо очень четко понимать. Это, наверное, вообще самое главное, что нужно понять.

Ты должен знать, что ты можешь контролировать, а что нет. Ты можешь создать великолепный товар. Можешь сделать классную рекламу. Можешь найти замечательных ребят в отдел продаж. Можно найти инвесторов, которые прилетят в голубом вертолете, подарят тебе пятьсот эскимо и миллиард баксов в придачу, а заодно и на гармошке сыграют. Но это совершенно не значит, что твой товар купят.

Почему? Потому что есть вещи, которые ты можешь контролировать: всё, что находится на твоей стороне, под твоим контролем, за что ты заплатил или вложил свои силы. А есть вещи, которые ты контролировать при всём желании не сможешь – поведение других людей, с тобой совершенно не связанных, и тебе ничем не обязанных. И именно эти люди являются твоими покупателями. Именно эти люди могут дать тебе деньги за твой товар. Но они не обязаны это делать. Они могут купить. А могут и не купить. И это совершенно нормально.

У блондинки спрашивают: «Какая вероятность встретить

на улице динозавра?». Она отвечает: «Пятьдесят процентов: либо встречу, либо не встречу». И она права, поскольку абсолютная вероятность наступления любого события ровно пятьдесят процентов: либо случится, либо не случится. Покупатель твой товар либо купит, либо не купит.

Другое дело – относительная вероятность. Вот здесь уже начинается самое интересное. Встретить динозавра, конечно, маловероятно, и повлиять на эту вероятность тоже (если только ты не занимаешься клонированием ископаемых рептилий). А вот повлиять на поведение покупателей относительно твоих товаров, и на твою собственную прибыль, ты можешь тысячами разных способов.

Качественно рассказал максимальному количеству покупателей о своем товаре и о его *ценности* именно для них – увеличил вероятность продажи. Дал больше рекламы, поработал над конверсией – увеличил вероятность продажи. Забил на всё, поехал отдыхать, распустил отдел продаж – вероятность продажи уменьшилась. Разосрался с поставщиком, остался без товара – покупатели хотят купить, но вероятность продажи сведена почти к нулю, потому что товара нет (почти – потому что, теоретически можно взять предзаказ, переключить покупателя на аналогичный товар и т.п., но это частности, и это тоже работа с вероятностями).

Всё, абсолютно всё, что ты делаешь в своем бизнесе и для своего бизнеса – либо повышает вероятность получения тобой прибыли, либо уменьшает эту вероят-

ность.

Это вот нужно прямо в граните отлить у себя на подкорке. Ты не можешь заставить людей отдать тебе деньги (по крайней мере, законными способами). Но всё, что ты делаешь (или не делаешь) увеличивает или уменьшает вероятность получения прибыли.

И всё, что ты делаешь, каждое решение, которое ты принимаешь, по крупному счету, должно сводиться к вопросу: это увеличивает вероятность получения большей прибыли или ее уменьшает?

Когда ты это поймешь, прочувствуешь, осознаешь по-настоящему, то ты поймешь очень многое. Например, что каждая секунда, потраченная тобой на что-то бесполезное, уменьшает вероятность получения прибыли. Или, наоборот, время и силы, потраченные на отладку бизнес-процессов и на понимание того, что нужно покупателям и как им объяснить то, что у тебя именно это есть – увеличивает вероятность получения прибыли.

Попробуй прямо сейчас подумать, какие из твоих действий и решений в твоем собственном бизнесе (или на этапе подготовке к нему – ты же готовишься, раз читаешь эту книгу) увеличивают, а какие уменьшают вероятность получения тобой прибыли.

Засада в этом только одна. Порой, очень просто ошибиться в том, какое решение увеличит вероятность прибыли, а какое уменьшит. Кажется, что будет, как лучше, а получа-

ется, как всегда, а то и хуже. Но поэтому бизнес и именно ***игра*** вероятностей. Если лежать на диване и ничего не делать, не играть в вероятности, то точно эту игру проиграешь.

Бизнес – это про людей и про их взаимоотношения. Неважно, чем ты занимаешься, что ты продаешь – товары, услуги – твоими покупателями всегда будут люди. Поэтому ты должен очень четко понимать, что нужно твоим покупателям. А при продаже компаниям – B2B, business to business – еще и чего действительно хотят люди на каждом уровне, с которым ты общаешься, а это совсем не всегда очевидно.

Поэтому бизнесу нельзя научиться только по книгам. Нельзя пройти курс MBA и считать, что ты весь такой из себя магистр и умеешь делать бизнес. Торговец арбузами на рынке, на самом деле, знает про реальный бизнес зачастую гораздо больше, чем профессора факультетов с громкими и умными названиями. Потому что он общается с людьми каждый день, и понимает, что они хотят – сознательно или интуитивно.

Неважно, чем ты собираешься заниматься, тебе придется общаться и договариваться с людьми и ты должен, обязан уметь это делать. Если ты глубокий интроверт, тебе будет сложно это делать, но придется переступить через себя и научиться. Или просто занимайся чем-то другим и не лезь в бизнес, потому что пока ты не научишься общаться и договариваться – ничего не получится.

Даже если ты не общаешься напрямую со своими покупателями (скажем, у тебя интернет-магазин), то всё равно придется договариваться с поставщиками, инвесторами, собственными сотрудниками, наконец. Я занимаюсь, в том числе, роботами и искусственным интеллектом – индустрии, цель которых вообще исключить присутствие человека в определенных сферах. И всё равно мне приходится каждый день общаться и договариваться с людьми, и делать это постоянно (я, кстати, сам был очень скромным подростком, и мне до сих пор не так-то легко сходиться с людьми, но я так натренировал свои коммуникативные навыки, что даже моя жена уверена в том, что я супер-экстраверт). Мы поговорим еще о навыках, которые необходимо в себе развить для успешного ведения бизнеса, но этот – один из важнейших.

На самом деле, ***бизнес – это творчество***. Ты словно художник или музыкант – тебе нужно знать, как сочетаются звуки и гармонии, как ложатся краски на холст, а потом ты предоставлен сам себе. Твори, что хочешь и что можешь в силу своего таланта.

Лучшая сторона бизнеса – ты почти ничем не ограничен. Ты можешь делать, что хочешь, и, почти всегда – как хочешь. Ты не обязан иметь огромный стартовый капитал, чтобы построить что-то великое. Основатели крупнейших компаний современности не были богатыми людьми на стар-

те. Но они нашли способ превратить свои умения, навыки и идеи во что-то большое, соединив их, естественно, с изрядным куском везения, куда уж без него.

Но ты не обязан, кстати, строить что-то гигантское. Ты можешь просто заниматься любимым делом, и при этом еще неплохо зарабатывать. В этом и главная фишка творчества – ты никому ничего не должен. Ты рисуешь, как хочешь, играешь музыку, как хочешь, и делаешь бизнес ровно так, как ты хочешь. Ты художник – ты так видишь.

Другое дело, что художник, чтобы повысить вероятность продажи своей картины и наличия у себя хлеба и вина на ужин (вспоминаем про игру вероятностей), должен немножко еще задумываться о том, чего хотят видеть потенциальные покупатели картины. И ты тоже, художник в своем бизнесе, должен четко понимать, куда ты идешь и что ты делаешь для того, чтобы повысить вероятность заработать.

При всём при этом, ***бизнес – это профессия***. И как любая профессия – это набор навыков, умений и знаний, применимых к конкретным ситуациям и задачам.

Чтобы достичь успеха в бизнесе, ты, как и в любой другой профессии, должен четко понимать, что и как работает, и как можно сделать лучше. Ты же в своей собственной профессии знаешь, как и что делать? Ну, так и бизнес – это не волшебная магия, а средство зарабатывания денег, в котором, в той или иной мере, действуют свои законы притя-

жения и отталкивания успеха. Законы, которые ты должен знать, и которыми ты должен пользоваться для того, чтобы достичь определенных вершин успеха в этой профессии.

Хорошая новость – как и любой профессии, *бизнесу можно научиться*. И нужно научиться, прежде чем им заниматься, иначе опыт будет стоить слишком дорого – в самом прямом смысле, ты оплатишь ошибки из своего кармана. Причем, не путай, нужно научиться именно бизнесу, нюансам всей цепочки, приведенной в начале этой главы, а не только тому, как делать классный продукт (этим многие страдают, очень многие). Потому что мало придумать отличный товар: его еще нужно произвести, доставить, хранить и, самое главное, продать. И не просто продать, а продать с реальной (подчеркиваю) прибылью, что, на самом деле, получается очень далеко не у всех.

И, кстати, самое главное, что нужно помнить: ***бизнес – это про зарабатывание денег***.

Это с первого взгляда кажется таким очевидным, но на самом деле добрая половина, типа «бизнесменов», занимаются бизнесом, кажется, совсем не для этого. Запомни раз и навсегда: бизнес – это не для реализации мелких желаний или развлечения своего эго «типа, я крутой бизнесмен». Если ты мечтаешь просто вкусно кормить людей, не стоит вбухивать все средства в открытие своего ресторана – корми друзей на вечеринках или иди работать поваром. А вот если ты хо-

чешь на ресторане заработать кучу денег, а потом открыть еще один и еще, и ты точно знаешь, как это сделать – тогда это бизнес.

Бизнес – это не про самозанятость. Если зарабатываемых тобой в бизнесе денег едва хватает на еду и оплату коммуналки, то нахер оно тебе надо? Иди в найм, будешь получать те же деньги, а то и больше, а геморроя будет на порядок меньше.

И уж конечно, ***бизнес – это не благотворительность***. Если всех зарабатываемых тобой денег хватает только на оплату зарплат и аутсорсеров, если тебе приходится постоянно докладывать деньги из своего кармана (я не имею в виду стартовые затраты), и реального просвета на горизонте не видно, то ты лох. От тебя все кормятся, а ты сам сосешь лапу, а то и чего похуже. Ты, конечно, молодец, хороший человек, тебе зачтется (на самом деле, нет), но ты занимаешься не бизнесом, а благотворительностью. Отдай лучше деньги собачкам и кошечкам в приют, чем дармоедов кормить, я серьезно.

Если ты вкладываешь 100 долларов, а за год получаешь обратно, скажем, 102, или даже меньше, то ты не занимаешься бизнесом (если, конечно, у тебя не миллиардные обороты при этом). Ты либо дрочишь собственное эго, либо занимаешься благотворительностью, либо, чего уж там кокетничать – занимаешься херней. Потому что если бы ты просто положил эти деньги в банк или грамотно их инвестировал, то

получал бы гораздо больше, а нервов и сил тратил бы меньше. А если бы просто работал по найму, то вообще получал бы деньги, не рискуя своими сбережениями. Бизнес начинается тогда, когда твои доходы превышают ставку депозитов и инвестирования минимум в полтора-два раза и выше.

И если вот это твоя ситуация, и твой бизнес больше похож на богадельню, а не на фабрику по производству денег, то тебе срочно нужно что-то менять. Хорошая новость – в этой книге как раз полно отличных советов, чтобы тебе в этом помочь.

И самое главное: ***бизнес – это, на самом деле, чертовски весело и интересно!***

Глава 3. Будь готов!

Я тут немного еще посгущаю краски. Не то, чтобы я тебя отговаривал от того, чтобы заняться бизнесом, но ты должен чётко и конкретно понимать, во что ты ввязываешься. Потому что большинство лажовых решений принимается по причине недостатка информации.

Я не какой-нибудь там бизнес-тренер, который будет тебе впаривать, что бизнес – это просто, и только отдай такому свои денежки, а уж он-то тебя научит дела делать, и ты будешь весь в шоколаде, золоте и поцелуях длинноногих супермоделей. Мне с тебя ничего не надо, и потому разводить тебя я не собираюсь. Моё дело тебе рассказать, что к чему, без соплей и без лишних сантиментов, а ты уже решай для себя сам, готов ты к этому или не готов. Впрочем, человеку всегда свойственно преувеличивать свои силы и готовность к чему-то, а по книжкам и тренингам полностью подготовиться к реальной жизни (и реальному бизнесу) нельзя. Но ты (в отличие от тысяч других) хотя бы будешь знать, чего ожидать, и с какой стороны тебе может прилететь.

Для кого-то бизнес – это писец как тяжело. Постоянный стресс, нервы, жопа, дно и яма, из которых не вылезти. Да, деньги идут, но всё тяжко и непросто. Для другого бизнес – это легко и весело. Там купил, тут продал, отметили в ре-

стороне, снова пошли сделку заключать. Самое смешное, что и действия, и количество проблем у обоих персонажей может быть одно и то же. Просто отношение разное. Кто-то фокусируется на проблемах, кто-то фокусируется на кайфе, у кого-то стакан наполовину полный, у кого-то – наполовину пустой, а у кого-то стакан – лишь наполовину стакан. Люди разные.

Но независимо от твоего пессимизма и оптимизма (а в любом бизнесе эти чувства регулярно сменяют друг друга), бизнес – это, по-любому, стресс и выход из зоны комфорта. Тебе придется полностью сменить образ жизни и, самое главное, образ мышления. Вчера ты работал в офисе большой компании, ручки и блокноты вообще не считал, кофе на офисной кухне пил ведрами. А сегодня ты внезапно начинаешь считать, сколько каждая пачка бумаги и чашка кофе стоит, и от этих цен ты поначалу можешь прифигеть.

Со временем ты понимаешь, что это нормально, и просто начинаешь закладывать такие мелкие, но нужные расходы в свой бизнес-план. Но сколько я видел красивых проектов от тех, кто никогда на себя раньше не работал – в них было всё посчитано, метрики, конверсии, доходность, уровень удержания покупателей, а вот необходимость закупки простой канцелярии и туалетной бумаги в этих красивых картинках не учитывалась и неприятно удивляла их авторов.

Даже если не брать в расчет осознание того, что халявы теперь не будет (это как съехать в первый раз от ро-

дителей – приходится учиться самому платить коммуналку и готовить), то занятие бизнесом поначалу предполагает неслабое количество новых впечатлений и требований. Приходится учиться не только делать продукт, но и управлять людьми, приходится учиться общаться с людьми, договариваться, убеждать, приходиться учиться считать. И, самое главное, приходится учиться проигрывать и терять деньги.

Примерно восемьдесят пять процентов тех, кто впервые занимается бизнесом, теряют деньги и разоряются. Большинство остальных просто ничего не зарабатывают, барахтаясь какое-то время на грани окупаемости, а потом либо, наконец, набираются опыта и начинают зарабатывать, либо устают и уходят обратно в найм. Я, кстати, сам прошел через это в начале пути. Хотя дураком я далеко не был, да и с оптимизмом и стрессоустойчивостью у меня всё нормально, но каждый месяц своего первого бизнеса я до сих пор вспоминаю с ужасом (хотя и благодарен за опыт).

Самое главное – понять, что это совершенно нормально. Научиться держать удар, научиться терять деньги. Точнее, научиться их не терять, но при этом быть готовым к их потере (всё может накрыться в любой момент по тысяче разных причин). И если волна дерьма накрывает-таки тебя с головой, уметь распознать это заранее, выдержать, стиснуть зубы и либо выплыть в спокойные воды, либо спокойно закрыть убыточное дело, смириться с убытками и начать что-то но-

вое, прибыльное.

Бизнес – это не для слабаков. Надо уметь быть хладнокровным, решительным, абсолютно уверенным в себе, и уметь учиться и на книгах, и на собственном опыте. Мямлить, сомневаться, колебаться, прогибаться, стесняться, избегать ответственности – в бизнесе так ты ничего хорошего не добьешься. Собственно, в любой профессии эти негативные качества будут непреодолимым препятствием для достижения хоть каких-нибудь заметных высот. Везде и всегда побеждают сильнейшие, умнейшие, хитрейшие и увереннейшие в себе. Естественный отбор.

Посему, ***хочешь успеха в бизнесе – расти яйца***. Даже если ты девочка. Особенно, если ты девочка. Девочкам часто сложнее, потому что их многие не воспринимают всерьез, или, что еще хуже, сами девочки решают, что их не воспринимают всерьез. Но я знаю многих женщин, которые отлично занимаются бизнесом. Умные, волевые девчонки. Порой, с ними непросто общаться, но они молодцы.

Решительность, упорство, уверенность в себе, оптимизм, быстрота реакции, способность ставить цели и их добиваться, умение работать в команде, умение заставить команду работать на себя. Эти качества чрезвычайно важны в любом спорте. И они же являются ключевыми умениями в бизнесе. Не сами по себе, но в совокупности со знаниями и опытом они работают просто прекрасно.

Ты можешь быть хорошим человеком. С детства общество воспитывает нас так (по крайней мере, декларировано пытается), что мы должны уважать чувства других людей, быть добрыми, хорошими, послушными, вежливыми. Такими розовыми пушистыми лапочками-отличниками, которые отдают другу последнюю рубашку (сам погибай, но товарища, сука, выручай – помнишь, да?), никогда не грубят и всегда слушаются родителей и учителей.

Ты вполне имеешь право усвоить эти уроки, быть хорошим человеком, примерным семьянином, добрым и отзывчивым.

Но ***в бизнесе тебе нужно стать умеренным мудаком***. Этому нужно научиться, вытравить из себя лишнее (только на работе, в личной жизни можешь остаться лапочкой, если хочешь). Нужно научиться вести себя твердо, жестко и иногда жестоко. Порой, принимать сложные решения, от которых чья-то жизнь станет хуже, и не жалеть о таких решениях. Нужно уметь быть эгоистом и сволочью в чьих-то глазах. Подчеркиваю – в умеренном объеме.

Если ты совсем станешь паскудой и пиздоболом, будешь всех кидать, гнобить, грести всё под себя, не выполняя обещаний, то поначалу у тебя может всё прекрасно получаться. Много денег, всё отлично, всё прёт. Но через довольно короткое время ты стремительно увеличиваешь вероятность того, что всё рухнет. Люди не дебилы, твои партнеры и ра-

ботники очень скоро поймут, что ты из себя представляешь, и пошлют тебя в дальнее пешее эротическое путешествие. И с кем ты тогда будешь делать бизнес?

С другой стороны, нежных и трепетных ланей быстренько сжирают шакалы. Будешь думать о других больше, чем о себе и о своем деле, очень скоро окажется, что ты из своих последних денег кормишь толпу никчемных дармоедов. Не сможешь уволить никчемного и токсичного сотрудника из-за того, что у него, якобы, кто-то там в семье болеет – развалишь коллектив. Не настучишь по башке (фигурально или не очень) зарвавшемуся поставщику или подрядчику – тебе будет нечем платить зарплату. Не пошлешь на хер обнаглевшего крупного клиента – так и будешь работать на него, а не на себя. А в итоге сам же и останешься крайним. Никто не вспомнит, каким ты был хорошим. Все твои работники, для которых ты пытался быть хорошим другом, запомнят лишь, что из-за этого мудака, то есть тебя, фирма разорилась, и все остались на улице.

Всем угодить невозможно. Прямо вот так и запомни: в любом более или менее сложном деле будут сталкиваться десятки противоположных интересов, и ты окажешься на острие этого противостояния. Если будешь думать только о том, как сделать всем другим хорошо, в итоге получится плохо для всех. Проверено тысячелетиями. Поэтому никогда не думай о том, как угодить всем. Думай о том, как сделать правильно.

Нужно еще четко понимать, что ***все и всегда будут хотеть нажиться за твой счет***. Твои работники будут хотеть от тебя всё больше и больше (ты же хочешь большего от своего работодателя?). Твои поставщики, подрядчики, партнеры будут думать, как взять с тебя больше денег. Твои покупатели будут хотеть купить у тебя канарейку за копейку, и при этом устроить скандал на сто рублей. И при том, каждый из перечисленных будет максимально стараться тебя на что-то кинуть. Пусть по мелочи, но урвать себе какую-то лишнюю копеечку. Твою собственную копеечку, которая может быстро превратиться в миллионы.

Бизнес – это такое минное поле, где все хотят тебя кинуть. Не всегда даже сознательно и злонамеренно, но все захотят отобрать у тебя больше денег. Продать тебе что-то подороже, купить у тебя что-то подешевле, заплатить тебе попозже или не заплатить вообще. Это, в общем-то даже нормально. Ты же тоже хочешь купить что-то подешевле, а продать подороже, правда? В этом и смысл бизнеса.

Просто ты должен это понимать и уметь противостоять этому. Тебя не должны, по крупному счету, беспокоить проблемы других. У тебя есть свой бизнес, свой корабль, ты его капитан, и ты должен привести его в нужную точку, избежав опасностей.

Всё относительно, естественно. Например, излишне пережав по цене единственного важного поставщика, ты риску-

ешь тем, что он разорится, и тебе негде будет брать нужные тебе товары и материалы. Этот риск нужно понимать и просчитывать: либо платить поставщику достаточно, чтобы он не жил в убыток, либо иметь запасных поставщиков, на которых сможешь быстро переключиться. Главное – тебе нужно будет научиться отделять действительно разумные запросы от откровенного или скрытого кидалова. А для этого нужно прекрасно разбираться в своей индустрии, уметь считать доходы и расходы, и управлять эффективностью. Мы об этом много будем говорить в следующих главах.

Так часто хочется воскликнуть: «Да как же вы все задолбали-то!». Причем, независимо от зрелости компании, от опыта и от денежного остатка на счету. Работники лажают, компьютеры ломаются, поставщики и подрядчики срывают сроки и поставки, покупатели не покупают, а купившие не платят… Так бывает. Просто со временем начинаешь относиться к этому по-другому. Не проще, нет. Легче не становишься, но сразу включается мысль – что не так, что нужно изменить, что можно улучшить.

Осознание проблемы, если не погружаться в депрессию и не концентрироваться совсем на негативе, приносит идеи о ее решении, а они, в свою очередь, побуждают действия и, часто (но далеко не всегда), решают эту проблему.

Нужно научиться даже в самые сложные моменты не концентрироваться на негативе, а искать реше-

ние проблемы, усиливать активность, направленную на это. Нужно научиться относиться к любой ситуации с разумным оптимизмом. Не идиотически восторженно – «да что это за проблема, фигня какая-то, щаз всё само решится». Скорее всего, это только усугубит ситуацию. Разумный оптимизм предполагает веру в то, что изменение курса действий в совокупности с усилением активности помогут кораблю твоего бизнеса вырваться из того поля айсбергов, куда ты его завел.

Часто за полной жопой наступает новый рассвет. А часто не наступает, и тогда твой бизнес, а иногда и вся твоя жизнь идет ко дну. Это хреново. Но ты должны быть готов к этому с того самого момента, как ты вообще решил бизнесом заниматься.

Особенно в России и на всём постсоветском пространстве. Тебе никто ничего не гарантирует. Ты никому ничего не должен. Вспомни, сколько успешных и отличных с виду компаний просто рухнули или принудительно сменили владельцев за несколько месяцев в течение последних двадцати лет. Даже такие гиганты, как Юкос, Техносила или Связной ничем не смогли защититься.

Ты же помнишь, что бизнес – это игра вероятностей. Так это еще и ***игра рисков***, как частного случая вероятности. Поэтому, начиная в эту игру играть, ты должен быть полностью готов, в том числе, и к принятию вот этих всех рисков: от разорения до тюрьмы и даже преждевременной смерти или инвалидности. Ты должен научиться минимизировать вероят-

ность наступления этих рисков, но ты никогда не сможешь от них полностью избавиться. И я хочу, чтобы ты вот прямо сейчас задумался и для себя решил – готов ли ты к этому или нет.

В общем, всё, что я сказал в этой главе, можно свести в следующую мысль: ***если ты занимаешься бизнесом, в любой момент будь готов ко всему, особенно к самому плохому, и научись принимать это так, как нужно, и реагировать на это таким образом, чтобы подкравшийся к тебе незаметно северный пушной зверек (а он обязательно подкрадется рано или поздно) не сожрал тебя целиком и без остатка.***

И еще. Терять бизнес плохо. Ты вложил кучу сил, средств и нервов. Естественно, ты карабкаешься из последних сил, надеешься, что вот-вот, и станет лучше. Но иногда (и довольно часто) нужно просто признать, что ты сделал ошибку, остановиться, зафиксировать убытки, признать поражение и начать новый бизнес. Иногда это выгоднее, и ты должен признать для себя такую возможность. А вот в каких случаях нужно барахтаться, а в каких сложить лапки, спокойно потонуть и начать новую жизнь – это предстоит понять только с опытом.

Ну, надеюсь, я тебя достаточно застращал, чтобы ты задумался о том, зачем оно тебе надо. Если ты сейчас решишь

закрыть эту книгу и забить на этот бизнес-хуизнес, я пойму. Это тоже решение, и, вероятно, правильное в твоем случае. Да, ты уже потратил деньги на эту книгу, но пусть это будут единственные твои убытки на данный момент. А книга тебе еще пригодится, когда ты всё-таки соберешься с силами и с решительностью возьмёшься за строительство своего бизнеса.

Но если у тебя достаточно отращённые яйца, хватает оптимизма, лихости, уверенности в себе, а главное – желания быть независимым, творить свою жизнь своими руками и зарабатывать горы бабла, тогда хватит болтать о всякой чернухе, и давай разбираться, как всё-таки делать бизнес так, чтобы черная тоска безысходности посещала бы тебя как можно реже, или обходила бы тебя стороной вовсе.

По секрету скажу, что пара вкусных коктейлей на белоснежной яхте, на которой ты плывешь по бирюзовым волнам нежного Карибского моря в красивой компании, являются замечательным лекарством от тоски.

Всё. Теперь базарим за дело.

Глава 4. Первое правило бизнеса

Если бы я был Талером Дёрденом или, на худой конец, Чаком Палаником, то я бы написал, что первое правило бизнеса – никому не рассказывать про бизнес. Однако в бизнесе всё работает совершенно наоборот, и для того, чтобы быть успешным, ты как раз-таки должен рассказывать про свой бизнес всем при любом удобном случае. Но это не главное.

Если ты эту книгу не купил, а скачал нахаляву с какого-нибудь пиратского сайта, то я тебя поздравляю: ты первое и главное правило бизнеса уже освоил. Ты молодец, но если тебе книжка понравится, не будь жлобом, закинь маленько бабла в благодарность мне на PayPal zaebisinc@gmail.com, а я уж за тебя, красавчика, и за твое здоровье выпью вискарика или кофейку.

Первое правило бизнеса – не теряй деньги.

Это если коротко и ёмко. А если подробнее, то максимально избегай затрат (особенно лишних и особенно поначалу) и максимально повышай возврат доходов с каждой потраченной тобой копейки.

Звучит красиво, очевидно и даже банально, но не удается почти никому, либо превращается в ненужное и вредное скопидомство. Ты или тратишь деньги на то, что не нужно, или бросаешься в другую крайность и не вкладываешься в то,

во что вложиться для твоего бизнеса жизненно необходимо.

Давай разбираться.

Сначала про эффективность. ***Под эффективностью я понимаю доход, полученный тобой с каждой вложенной единицы денег и/или с каждой единицы времени, потраченной тобой на занятие твоим бизнесом***.

Например, ты потратил десять тысяч долларов на производство товаров, рекламу и прочие нужные вещи. Продал товары, получил сорок тысяч долларов. Ты молодец. Если же с той же самой десятки ты получил обратно всего одиннадцать или те же десять тысяч, то ты работаешь с нулевой эффективностью. А точнее – с отрицательной эффективностью, так как ты потратил свое время и силы, а они тоже чего-то стоят (не забывай, это очень важно, об этом очень многие забывают!). Если же ты потратил десять, а заработал восемь или того меньше, то это вообще не эффективность, а слезы. И не бизнес у тебя, а тупая благотворительность.

То же самое и со временем. Ты можешь вообще не тратить деньги. Но вот, прошел, скажем, год. Сколько ты за это время заработал чистыми? Миллион рублей, например. Это примерно 3 850 рублей в день или 7 долларов в час при восьмичасовом рабочем дне. Много это или мало? А решать тебе, насколько это тебя устраивает. Для США это в два раза ниже минимальной зарплаты, слезы. А, скажем, в Бангладеш – это солидные деньги.

Но думать надо даже не об этом. Эффективность – величина относительная и динамическая. Ты должен заботиться не столько о том, сколько именно ты за год (месяц, неделю, день) заработал, а о том, можешь ли ты за ту же единицу времени заработать больше, на сколько именно больше, и что именно тебе для этого надо сделать. Если ты сравниваешь две равные единицы времени, и при равных вложениях сил и средств у тебя в одной единице доход больше, то в эту единицу времени твоя эффективность выше.

По заумному, это называется ROI – return on investments. И это самый главный параметр, который тебя должен волновать в том, что ты вообще делаешь.

В экономической литературе серьезные дядьки и тетки выводят разные формулы, как это РОИ считать, и какие именно доходы и расходы учитывать (а они бывают очень разными, рубль сейчас не равен рублю послезавтра из-за инфляции и возможности процентного дохода), но для тебя как для владельца бизнеса всё можно упрощенно свести вот к этому: ***берешь общую сумму доходов за единицу времени и делишь ее на совокупные расходы за равную единицу времени***.

Два важных момента:

• Не забывай учитывать в составе расходов стоимость твоего собственного времени. Кажется, что оно бесплатное, но у тебя только одна жизнь, и ты можешь потратить ее

на любой другой способ зарабатывания денег. Поэтому прикинь в уме, сколько максимально ты смог бы заработать за то же время, работая по своей профессии в найме, и добавь эту сумму к твоим денежным расходам.

• Иногда между вложениями и доходом проходит довольно большое время. Ты вложил деньги и время в разработку товара, дал рекламу, а купили у тебя его только через три месяца. Есть разные подходы к такой ситуации, но я бы в этом случае брал расходы за период, когда ты деньги потратил, а доходы за период, когда ты их получил. Важно, чтобы это были равные промежутки времени (месяц и месяц, например), но это могут быть два разнесенных по времени периода. Тебе же надо посчитать, насколько эффективно работают твои вложения, а не просто, сколько ты в каком-то конкретном календарном месяце заработал. Про равные или неравные промежутки времени тоже есть нюанс, о нем чуть-чуть ниже.

Что тебе это дает? Понимание того, насколько эффективно ты работаешь, и стоит ли вообще этим заниматься.

Если у тебя ROI составляет больше 1,2, то всё неплохо, хотя 1,5—2,0 и больше было бы гораздо лучше. Если 1,05—1,19, то что-то нужно менять, ты не окупаешь стоимость денег. Было бы лучше их в долг кому-то дать или в бумаги инвестировать. Если ROI меньше 1,05 или, тем более, меньше 1,0, то тебе что-то нужно срочно менять, потому что ты

работаешь с отрицательной эффективностью, ниже уровня инфляции. Нужно немедленно увеличивать эффективность, или закрывать всё нафиг, ты работаешь в убыток.

Единственное исключение – у тебя маленький доход, но огромный оборот и короткий период оборачиваемости товара, быстро купил сто тонн, быстро продал – в этом случае можно сидеть на 1,02—1,05, так как за счет оборота неплохая денежка в итоге всё равно набегает. Но лучше всё же стремиться к росту эффективности.

Но смысл даже не в этом, а в том, чтобы сравнивать эффективность за несколько последовательных периодов. Если у тебя эффективность растет, то всё хорошо, если падает, то нужно подправить курс твоего корабля.

Здесь, конечно, множество разных моментов. Есть сезональность бизнеса: шубы осенью могут улетать тоннами и грузовиками, а летом не продаваться вообще. Есть много случаев, когда ты вкладываешь сначала большие деньги в товар за короткий период, забиваешь себе склад (например, если у производителя товара есть требование по минимальному объему заказа), а потом несколько месяцев этот товар распродаешь. И множество прочих нюансов.

Ты должен убедиться, что сравниваешь яблоки с яблоками, помидоры с помидорами, а рыбу с рыбой. То есть, что ты берешь правильные расходы и доходы. Ты должен точно соотнести доход, полученный тобой, с расходами, совершен-

ными тобой для того, чтобы получить именно этот доход, а не какой-то иной.

То есть, если ты купил десять тысяч погремушек сразу, за день, а продавал их по тысяче в месяц на протяжении следующих десяти месяцев, ты не должен сравнивать расходы и доходы месяц к месяцу, чтобы посчитать ROI и эффективность. Ты должен взять доходы за нужный тебе месяц, и соотнести их с расходами на именно эту часть погремушек (разовая закупка количества, проданного в данном месяце), расходами на их хранение за всё время с момента покупки до момента продажи, расходами на рекламу, сконвертированную именно в эти продажи (даже если эта реклама была месяц назад на протяжении недели).

Нюансов множество, поэтому часто удобнее считать ROI на длительных периодах времени: квартал, полгода, год. Ну, а если нужно углубиться в детали (что часто тоже важно, когда нужно считать большие суммы денег), то имеет смысл, во-первых, почитать серьезную литературу по финансовому анализу, а во-вторых, поручить расчет профессионалам-финансистам.

Из понятия эффективности естественным образом вытекает необходимость экономии. ***Меньше тратим, больше остается на карман, работаем эффективнее***.

Когда в стране, в индустрии, или в конкретной компании начинается очередная экономическая жопа, то об экономии

вспоминают в первую очередь, сокращая сотрудников и урезая затраты – часто, бездумно и вредно. Экономика, как говорится, должна быть экономной. То есть: ведение хозяйства должно быть бережливо расходующим ресурсы. Фраза эта приписывается Карлу Марксу, но на самом деле ее сказал в 1981 году Брежнев на XXVI съезде КПСС. Но независимо от этого, сама фраза правильная, если (как и любой инструмент), ее грамотно применять.

Итак, экономия может быть как инструментом повышения эффективности, так и молотом, бездумно шарашащим по всем, кто не спрятался, и, в итоге, эффективность снижающим, а то и убивающим бизнес вообще.

Напоминаю, что главное правило бизнеса – не терять деньги. Если ты тратишь деньги на красивую мебель, мраморный ремонт большого офиса, машины, роскошь, бильярдные столы в офисе и прочие ненужные тебе вещи, то ты деньги теряешь. Если обобщить, то ***любые затраты (как финансовые, так и затраты усилий и времени), не ведущие к получению дохода, являются потерей денег***.

Если всё прёт, как на дрожжах, то, конечно, можно и позволить себе расслабиться. В конце концов, для чего ты зарабатываешь деньги? Чтобы их тратить и получать удовольствие. Но если бизнес только строится или растет, или если компания уверенным курсом входит в финансовое пике по любым причинам, то эти расходы – это первое, от чего надо всеми силами избавляться.

Есть исключения, конечно, применимые к конкретным индустриям или стилям управления компанией. Например, роскошный офис может быть хорошим дополнительным элементом продаж для инвестиционной компании, убеждая потенциальных клиентов в ее надежности. Теннисные и бильярдные столы, роскошные лаунж-зоны, дорогая еда, абонементы в спортзалы и сауны могут быть инструментами привлечения и удержания высококвалифицированных работников, что, в итоге, положительно сказывается на продукте компании, на доходах и, как результат, на эффективности бизнеса (особенно если за счет таких мелких бонусов экономить на зарплатах). Но во всех таких случаях данные затраты, бесполезные для одних компаний, ведут к получению дополнительного дохода для других компаний, а потому являются не потерей денег, а необходимыми инвестициями.

Иногда бывает очень непросто, правда, отличить затраты необходимые на затраты желаемые, но ненужные. Сначала кажется, что без этого никак, но со временем понимаешь, что какой-то вид затрат не окупается. Это познается только с опытом в конкретной индустрии и в конкретной компании, но главное – вовремя суметь распознать ненужные затраты, особенно в кризисной ситуации.

А вот затраты, которые ведут к получению или увеличению доходов – являются затратами полезными, и их бездумно резать никак нельзя. Очень часто, кстати, бывает идиоти-

ческая ситуация. В компании кризис из-за внешних причин или внутренних. И директор спускает по отделам приказ: срезать затраты на 30%. И начинается уменьшение рекламы, сокращение ключевых сотрудников в продажах, снижение качества комплектующих и расходных материалов, необходимых для производства продукта.

И в результате становится только хуже – расходы, конечно, падают, но при этом падают и доходы, и приходится снова резать расходы, и так далее, пока компания совсем не разорится.

Значит ли это, что не нужно уменьшать расходы, направленные на получение доходов? Конечно, не значит. Такие расходы уменьшать нужно. Но только за счет увеличения эффективности и продуктивности. А для этого нужно действовать очень аккуратно и умно: разделять все расходы по каналам продаж и привлечения покупателей, считать метрики и конверсии по каждому каналу, очень четко и глубоко понимать, что и как работает, что с чем связано, что к чему приводит.

И постоянно искать возможность сэкономить, не понижая доходы: снижать затраты на неэффективные каналы рекламы, увольнять плохих работников и набирать хороших, договариваться с поставщиками комплектующих о лучших условиях, иногда даже сознательно идти на снижение качества продукта, если покупатели к этому не чувствительны.

Это всё очень большая и очень непростая работа, требую-

щая глубокого внимания, понимания, изучения, множества расчетов. Но это именно твоя работа как собственника бизнеса, и ты обязан разбираться в каждой такой детали, если хочешь, чтобы твой бизнес жил долго и счастливо, и при этом бы тебя еще нехило кормил.

Если подвести итог, то расходы ненужные можно, при необходимости, обрубать лихо, скопом, не особенно задумываясь, как топором. А вот расходы, прямо связанные с доходами, нужно сокращать аккуратно, умно, ювелирно, потихоньку отрезая скальпелем небольшие кусочки и внимательно наблюдая на результатом, при необходимости быстро отступая назад.

И мой тебе личный совет, если ты только начинаешь строить бизнес или лишь думаешь начать свое первое дело. Думай над каждой копейкой, которую ты тратишь. Думай, приведет ли она к продажам и доходам, и как именно. Не трать деньги на антураж – большой красивый офис, мебель, дорогую технику, если только это не жизненно необходимо для бизнеса. Ты будешь поражен, как быстро могут разлетаться деньги, если не беречь каждую копеечку. Но будет поздно.

И, с другой стороны, не жалей денег на производство, рекламу, продажи, но только в том случае, если ты считаешь все метрики (об этом дальше), и понимаешь, что работает, а что нет, и постоянно работаешь над повышением эффективности каждой твоей затраты. Вот это главное правило

бизнеса применительно именно к тебе.

Можно ли работать с отрицательной эффективностью, то есть работать в убыток, постоянно теряя деньги? Ответ – да, можно, если ты четко понимаешь, зачем ты это делаешь, как потом будешь покрывать убытки, и у тебя очень-очень много денег.

В момент, когда я пишу эти строки, огромные компании типа Uber, Tesla и Twitter являются глубоко убыточными, теряя миллионы долларов каждый день. И при этом продолжают считаться крутыми и высоко цениться инвесторами и акционерами. Возможно, когда ты будешь это читать, эти компании уже выйдут каким-то образом на прибыльность или обанкротятся.

На мой взгляд, это ненормально. По сути дела, это финансовая пирамида. Они сначала берут деньги на развитие, потом на покрытие расходов, потом на покрытие новых расходов. Такие компании существуют ровно до момента, пока у них не кончатся деньги с очередного инвестиционного раунда, а у их инвесторов не кончится желание верить обещаниям владельцев и директоров компании.

В какой-то момент своей деятельности, особенно поначалу, бизнес может быть убыточным. Большинство бизнесов проходят через эту стадию, кто-то быстрее, кто-то дольше. Сначала ты разрабатываешь продукт, потом выходишь на рынок, затем развиваешь клиентскую массу. И в какой-то

момент проходишь точку, в которой у тебя достаточно покупателей, чтобы покрыть все твои расходы – то есть, точку безубыточности. И начинаешь зарабатывать деньги.

Если у тебя есть четкое (и реалистичное!) понимание того, насколько ты уйдешь в убыток, когда и как начнешь зарабатывать, сколько будешь зарабатывать потом, как покроешь те убытки, которые накопил до перехода на прибыльность, и при этом у тебя достаточно денег (своих или инвесторских) для того, чтобы пережить убыточный период раскрутки бизнеса – то всё окей. Контролируемый убыток – это как контролируемый занос при прохождении поворота на ралли, вещь сложная, но, порой, необходимая для быстрого развития и победы.

Главное – чтобы прогнозы совпадали с реальностью, а это зависит от того, насколько точно ты просчитал вероятности. Ну, и чтобы денег хватило, а их всегда мало. Поэтому в такой «темной зоне» нужно оставаться как можно меньше, всеми силами карабкаясь из убытков к прибыльности, повышая эффективность, убивая ненужные расходы, вкалывая каждый день круглосуточно, если нужно. Ну, если у тебя нет пары инвесторских миллиардов долларов, конечно. Если есть, то можно быть поспокойнее.

Потому что ***бизнес – это про деньги и про прибыль***. Ты вкладываешь деньги и силы, чтобы зарабатывать деньги и тратить их, в том числе, на красивый отдых. Если ты теряешь деньги, вкладываешь их, не получая прибыли, то очень

скоро денег у тебя вообще не останется.

Не теряй деньги и повышай эффективность. Я это уже повторил много раз, и повторю еще, наверное, тысячу раз в этой книге. Потому что именно это самое главное, если ты действительно серьезно хочешь делать бизнес и рубить с него бабло, а не просто мастурбировать свое эго, изображая из себя крутого бизнесмена, растрачивая накопленное и собранное. И, как ни странно, именно эта простая мысль не доходит до десятков тысяч тех, кто, вроде как, пытается заниматься бизнесом.

Но ты же умнее их, правда?

Глава 5. Необходимые для выживания в бизнесе навыки

Когда читаешь книгу о каком-нибудь супер-успешном бизнесмене-магнате, иногда кажется, что этот человек гениален, и словно бы судьбой ему было с рождения предназначено стать миллиардером. Особенно, если такая книга была написана самим этим бизнесменом или по его заказу. Или, на худой конец, просто восторженным последователем.

Конечно, за каждой такой историей успеха стоит огромная работа, пот, кровь, слезы, разочарования и, порой, преступления, о которых, почему-то, чаще всего в таких биографиях не упоминается. Но даже без этого создается впечатление, что перед нами Талантище с большой буквы «Т».

Но мы же с тобой уже определили, что бизнес – это игра вероятностей, и что бизнес – это профессия. А что такое профессия? Это комплекс знаний, навыков и опыта, который позволяет добиваться успеха в рамках этой профессии путем увеличения вероятности того, что твои действия приведут к позитивному результату.

Знания приобретаются из обучения. В основном, из книг, подобных этой. Ну, и из личного опыта, конечно. А опыт, как известно, сын ошибок трудных. Объединяет эти два понятия то, что они приобретаемые, а не врожденные. Никто

не рождается со знанием о бизнесе. И опыта в том, как играть вероятностями в бизнесе, тоже никто с рождения не имеет. Всё приобретается нами самими в нашей жизни в результате наших собственных действий.

А вот навыки? Навык – это определенное умение, позволяющее с успехом осуществлять какие-либо действия. Если навык развит чрезвычайно, относительно аналогичных навыков других людей, то он часто называется талантом. Например, талант писать картины, талант играть на музыкальном инструменте, талант заниматься бизнесом и делать деньги.

Отсутствие таланта, то есть навыка, это очень удобная отговорка для того, чтобы ничего не делать. «У меня нет таланта к рисованию». «Я не хочу учиться играть на гитаре, потому что у меня нет таланта к музыке». «Мне не повезло, я родился без таланта к бизнесу, поэтому я навсегда в жопе».

Бесспорно, что люди рождаются с разной предрасположенностью к разным навыкам, и они по-разному развиваются. Это определяется множеством факторов: миллиардами сочетаний генов, влияющих на развитость тех или иных участков нервной системы, гормональным фоном матери во время вынашивания плода, развитием в семье с самого раннего возраста. Мы все разные, и это прекрасно.

Кто-то рождается с предрасположенностью к каким-то навыкам (искусство, аналитика, коммуникация), и им усвоение

этих навыков дается легче, чем другим. Но никто не рождается полностью талантливым. Никто в колыбели не сочиняет хиты, и никто в детском саду не способен превратить сто долларов в миллион своими силами. Предрасположенность к навыку – это еще не навык. Если предрасположенность не развивать целенаправленно, она так и останется всего лишь предрасположенностью, без шансов превратиться в талант.

Можно ли развить навык во взрослом возрасте? Несомненно, да. Кому-то это дается легче, кому-то сложнее, опять-таки в зависимости от предрасположенности к конкретному навыку и от того, насколько он был развит в детстве. Но мы всегда овладеваем определенными навыками для того, чтобы преуспеть в своей профессии, чем бы мы ни занимались.

И поскольку бизнес – это профессия, то тебе придется освоить несколько важнейших навыков, чтобы повысить вероятность того, что ты в этой профессии преуспеешь. И напротив, отсутствие у тебя этих навыков снижает вероятность твоего успеха, и делает твой путь в этой профессии значительно более сложным.

Что-то из этих навыков, возможно, тебе дастся легко, что-то сложнее. В зависимости от твоего склада характера, ранее развитых навыков, врожденных предрасположенностей. Но никто из великих бизнесменов с этими навыками не ро-

дился. Все они эти навыки приобрели в процессе своей жизни. А значит, и ты сможешь. Вопрос только в том, нужно ли тебе на это будет потратить больше сил и времени, или меньше.

Хорошая новость – ***в профессии «бизнесмен» нет никаких специфических навыков, которые были бы чрезвычайно сложны для освоения***. Тебе не нужно учиться держать кисть и наносить мазки краски на холст, и тебе не нужно тренировать до идеала мелкую моторику, как часовщикам. Все нужные в бизнесе навыки являются общеупотребительными и очень полезными в целом для твоей жизни и для твоего восприятия в обществе и в семье.

Если ты зашуганный интроверт, тебе будет сложнее. Но нет совершенно ничего не возможного. По секрету скажу, что я этот путь в юности проходил сам. А если ты уверенный в себе общительный чувак, то вообще нефиг делать. В любом случае, даже если ты не выиграешь в игру вероятностей успеха в бизнесе, наличие этих навыков сделает твою жизнь интереснее, красивее и приятнее.

Ладно, прелюдия затянулась. К делу. Какие же навыки ты должен освоить, чтобы быть успешным в бизнесе?

Уверенность. Самый важный навык. Уверенность продает, мы об этом еще поговорим. А продавать тебе придется постоянно: свой товар покупателям, свою идею инвесторам

и первым соратникам, свое видение правильного пути твоим собственным работникам.

Уверенность заразна, как и ее отсутствие, то есть неуверенность. Когда человек чувствует себя неуверенно, все окружающие это сразу понимают, и это рождает недоверие. Неуверенность продавца порождает подсознательные сомнения в товаре и убивает продажи. Неуверенность основателя бизнеса ставит крест на инвестициях. Неуверенность руководителя передается подчиненным. Никто не хочет идти за неуверенным в себе лидером, который, кажется, сам не знает, чего хочет, и куда ведет свою команду.

Ты должен быть полностью, офигенно, до конца уверен в том, что ты делаешь, и куда ты идешь. Даже если у тебя есть сомнения (а они есть всегда, это нормально и правильно), в общении с другими людьми ты должен просто лучиться своей уверенностью.

Ты должен исключить из своего лексикона слова, связанные с неуверенным поведением («может быть», «возможно», «не уверен» и т.п.).

Ты должен быть прямо пропитан чувством уверенности в себе и в том, что ты делаешь, независимо от того, в какой ситуации ты находишься. Один раз расслабишься, позволишь себе дрогнуть, спрятать голову под крыло, и всё – Акела промахнулся, тебя сожрали, вероятность успеха упала в пропасть.

Общение с людьми. Бизнес – это про общение. Ты должен много и постоянно говорить и договариваться. Еще более важно – ты должен спрашивать и слушать. Независимо от того, какая структура у твоего бизнеса, коммуникационные навыки будут самыми главными и полезными в твоей деловой жизни.

Возможно, в будущем, мы сможем строить бизнесы с минимальной необходимостью общения. Гигантские заводы, населенные роботами, которые управляются одним человеком, сами покупающие и продающие товары в автоматическом режиме. Когда я пишу эти строки, мы как раз разрабатываем продукт на искусственном интеллекте, который призван приблизить наступление этой новой эпохи. Но до нее еще многие десятилетия, а мы с тобой говорим здесь и сейчас.

Поэтому, если ты еще не освоил навык общения, или тебе некомфортно много говорить с другими людьми, то тебе придется этому научиться. Ну, или заниматься не бизнесом, а какой-нибудь другой тихой и спокойной профессией.

Твердость. Без нее никуда. Тебе предстоит принимать огромное количество непростых решений, которые будут отражаться на жизнях других людей. При этом, на тебя будут постоянно давить: покупатели, поставщики, инвесторы, государственные органы, твои собственные работники, твоя семья – каждый из них будет хотеть получить что-то для се-

бя, каждый будет иметь свой интерес, и каждый из них будет считать, что он лучше тебя знает, как тебе вести твой бизнес.

Не нужно иллюзий. Бизнес – это суровое место, требующее суровых решений, которыми все вокруг будут недовольны. Уволить плохого сотрудника, потребовать отсрочку платежа от поставщика, не дать отсрочку платежа или скидку покупателю, направить прибыль на развитие бизнеса, вместо того, чтобы поехать с семьей в отпуск или купить дачу, сопротивляться партнеру, который хочет отжать твою компанию – это лишь крупинки от той горы сложных решений, которые тебе предстоит принимать каждый день. Ты либо учишься делать это твердо и не комплексуя, либо теряешь деньги и в итоге разоряешься.

Ты должен воспитать в себе твердость на разумном уровне. Ты должен понимать, что от тебя всегда все чего-то хотят. Но это не означает, что ты всем должен.

Это, конечно, не должно принимать идиотические формы. Нужно держать обещания, нужно платить зарплаты, нужно содержать семью, нужно соблюдать закон. Но ты должен научиться сопротивляться давлению, которое на тебя обрушивают другие люди (особенно на переговорах с крупными покупателями и поставщиками), и ты должен научиться твердо держать штурвал своего корабля и вести его по курсу, независимо от того, кто толкает тебя под руку.

Решительность. Это похоже на твердость, но немножко

не про это, поэтому я решил выделить этот навык отдельно. Решительность – это умение принимать то решение, которое ты считаешь верным, быстро, независимо от внешнего давления, без излишних колебаний, и придерживаться принятого решения в дальнейшем.

Опять-таки, сотни решений на твоем пути. От глобальных (чем заняться, какой товар выбрать, с каким поставщиком сырья работать, в какой канал привлечения покупателей вложить деньги) до более простых, но важных (у кого покупать ручки и бумагу для офиса).

Порой, на принятие важного решения у тебя будут буквально секунды. Например, ты сидишь на переговорах с потенциально большим покупателем, и он просит у тебя скидку. Если ты откажешься, он, скорее всего, встанет и уйдет, но ты не рискуешь потерять деньги на невыгодной сделке. Если ты согласишься, ты рискуешь, но в будущем можешь заработать миллионы на большом товарообороте. У тебя тридцать секунд, чтобы сказать да или нет. Совершенно реальная ситуация. А значит – тебе нужно научиться быстро оценивать имеющуюся информацию и предполагаемые вероятности и принимать однозначные решения на их основе.

При этом, ты должен научиться четко понимать, когда у тебя не хватает информации для принятия решения. Порой, отложить принятие решения для того, чтобы собрать недостающую информацию и увидеть картину более полно, является самым правильным решением.

И уж, естественно, совершенно недопустимо прыгать вперед и назад после принятия решения. Колебаться можно до того, как решился, а после – уже глупо.

Нет, если ты осознал, что принятое тобой решение было ошибочным (так бывает, и лучше признать ошибку, чем продолжать идти по неверному пути), или если ситуация, в которой принималось решение, существенно изменилась – то принять новое решение можно и нужно.

Однако нет ничего хуже руководителя бизнеса, который принимает решение, потом, в тот же день, говорит «нет, знаете, я передумал», а потом «хотя, знаете, давайте всё-таки сделаем, как хотели в начале». Это показывает отсутствие не только решительности, но и уверенности, и убивает всякое доверие к словам такого бизнесмена. Попросту, выставляет такого бизнесмена или дебилом, или мудаком, или и тем, и другим сразу.

Умение договариваться. Проявлять твердость и решительность – это хорошо и правильно, но это не должно превращаться в идиотическую форму: «все мудаки, а я Д'Артаньян». Всё-таки бизнес – это про общение людей, и про то, как люди договариваются.

Ты продаешь товар. Ты покупаешь сырье. Ты ищешь инвестиции. Ты принимаешь на работу человека. Ты повышаешь эффективность коллектива. Ты идешь на свидание с целью закончить вечер веселой горизонтальной пляской в по-

стели. Во всех этих случаях, как и в тысячах других, ты договариваешься о чем-то с другими людьми. А значит, тебе нужно научиться договариваться.

Любая договоренность формируется из встречных интересов нескольких людей. Интересы могут быть, как взаимовыгодными, так и взаимопротивоположными. Например, когда ты покупаешь у поставщика товар, услугу или сырье для твоего производства, у вас есть общие интересы: у тебя есть потребность в этом товаре, а у поставщика есть потребность в твоих деньгах. При этом, у вас есть и встречные противоположные интересы: ты хочешь купить дешевле, поставщик хочет продать дороже, ты хочешь заплатить с отсрочкой платежа, поставщик хочет получить деньги вперед, и т.д., и т. п.

Умение понять все эти общие и противоположные интересы, понять мотивацию всех участников процессов переговоров, и умение найти в процессе общения приемлемый для всех сторон баланс интересов, чтобы заключить сделку на выгодных или хотя бы приемлемых для себя условиях – это и есть навык умения договариваться.

О договоренностях и переговорах написано довольно много толковых книжек, их стоит почитать. О части приемов переговорного процесса мы еще поговорим, но в целом, умение договариваться с людьми и находить точку балансов интересов (или понимать, что такой баланс недостижим при имеющихся условиях, это тоже нормально) – это важный для твоего бизнеса навык, и его надо развивать до такой степени,

чтобы в процессе переговоров ты мгновенно понимал, куда нужно вести дискуссию, возможно ли достижение договоренности в принципе, и как ее, эту договоренность, достичь.

Умение послать нахуй. Очень полезный навык, который психологически очень некомфортен для многих начинающих бизнесменов. Мы же привыкли, что клиент всегда прав, и большинство из нас хочет выглядеть вежливыми и хорошими. Но не всегда это возможно, а главное – не всегда это нужно.

Очень важно уметь договариваться. Но при этом, еще раз, должен быть достигнут баланс интересов, в котором, в первую очередь, тебя должны интересовать твои собственные интересы. Но иногда (и довольно часто) ты сталкиваешься с проблемными клиентами, поставщиками, и прочими сопровождающими тебя по жизни.

И ты понимаешь, что это геморрой, но тебя тешат какие-то иллюзии. Вот, клиент мало платит, и много требует, но он большой, и приносит какие-то деньги. Вот, поставщик зажрался, но искать нового поставщика – это так сложно. Вот клиент вынимает всю душу по пустякам из нашей службы поддержки, но мы же не можем ему отказать, мы же клиентоориентированная компания.

И вот здесь очень важно умение послать нахуй. Ты должен четко осознать, что твой бизнес – это именно твой бизнес, и ты должен заботиться о его эффективности. Если кто-то

(покупатель, поставщик, партнер, работник) росту этой эффективности препятствует, а тем более – снижает эту эффективность, то нужно взвесить все цифры и вероятности, принять решение и, очень часто, устранить проблему путем посылания ее нахуй. Иногда вежливо, иногда прямым текстом.

Если точнее, то нужно сесть и посчитать, сколько рабочего времени тратится на решение проблемы с конкретным клиентом. Сколько денег он приносит. Какая реальная (подчеркиваю, реальная) вероятность того, что твои усилия и вложения конвертируются в несоразмерно высокое увеличение дохода от этого покупателя. Какие реальные риски и вложения необходимы для смены поставщика или модификации производственной цепочки. Какие риски и ожидаемые выгоды может принести смена зарвавшегося «зазвездившегося» работника. А взвесив всё, принять четкое решение: или ты продолжаешь работать с этим геморроем, потому что это действительно выгодно, попутно пытаясь снизить издержки на эту работу, либо ты просто и решительно посылаешь его нахуй.

Очень часто встречается ситуация, когда маленькая компания приходит к большому покупателю и предлагает свои услуги/товары. Большой покупатель говорит: «Окей, давайте мне свои услуги/товары по самым низким ценам, а потом, когда вы себя зарекомендуете, мы у вас будем много покупать, и вы разбогатеете». Проблема в том, что в большинстве случаев, такое сотрудничество для маленьких ком-

паний становится огромным геморроем, а увеличения заказов так и не происходит. Большой покупатель просто кидает маленькую компанию, пользуясь своим размером и репутацией, а точнее – наивными надеждами маленькой компании на будущие прибыли.

Нужно научиться очень четко распознавать таких халявщиков, и либо сразу слать их в известных направлениях, либо выставлять встречные требования: «Мы сделаем маленькую работу, но по большим ценам, без учета будущих объемов. Когда будете покупать много, мы вернем вам часть денег, пересчитав цены ретроспективно» или «Мы сделаем маленькую работу дешево, но вы должны подписать договор с вашим четким обязательством купить много в течение конкретного времени и с четкими критериями требований к нам».

Кстати, когда переговоры заходят в тупик, умение вежливо послать собеседника нахуй и встать из-за стола, показав полную незаинтересованность в продолжении бессмысленной беседы, зачастую может привести к тому, что собеседник отступит и согласится на те условия, которые ты предлагаешь, выведя переговоры из тупика. Это отличный прием, но его нужно применять очень умно, аккуратно, вовремя, и для этого нужно отрастить хорошие такие стальные яйца. И, главное, быть полностью готовым эту сделку безвозвратно потерять.

Умение продавать. Продажи – это навык! И это то, чем ты будешь заниматься постоянно, потому что это именно то, что приносит тебе деньги. Ты можешь поручить это кому-то другому, но тебе всё равно придется что-то продавать: свои идеи, свое видение, самого себя, в конце концов, инвесторам и партнерам.

По крупному счету, этот навык напрямую связан и с уверенностью в себе, и с общением, и с умением договариваться, являясь частным случаем их комбинации. Но я всё-таки хочу выделить его отдельно, потому что он один из самых важных. Впрочем, я не буду здесь подробно останавливаться на этом навыке. Я буду много говорить о продажах дальше. Главное, запомни, что этот навык нужно развивать до автоматизма.

Умение видеть возможности. Деньги можно заработать тысячами разных способов. И сейчас, и особенно когда ты занимаешься бизнесом, эти возможности просто летают вокруг тебя. Ты должен научиться их опознавать и ловить. Это самый непростой для развития навык, требующий определенного творческого мышления. Но как только ты поймешь, что к чему, и его освоишь, он быстро развивается дальше.

Мы поговорим про поиск возможностей и идей в следующей главе. Но ты должен понимать, что возможность – это не только хорошая идея, но и, например, возможность продавить поставщика на переговорах и получить лучшую це-

ну. Или допродать покупателю побольше аксессуаров к уже купленному товару. Или продать покупателю больше товаров и подороже. Или переманить к себе ключевого сотрудника конкурента со всей его клиентской базой.

Для того, чтобы видеть такие возможности, ты должен научиться постоянно думать о том, какая мотивация у тех, кто общается с тобой в твоем бизнесе. Нужно разбираться во всех бизнес-процессах и понимать, что движет всеми, кто участвует в этих процессах – как в целом, так и в данный конкретный момент. Нужно пропускать через себя массу информации, на ходу ее анализируя. Поначалу это сложно. Но когда, со временем, это станет привычкой, это будет получаться легко и автоматически. Как и с любым другим навыком.

Умение игнорировать возможности. Не менее важно не только видеть возможности, но и понимать, какие из них тебе нужны, а какие нет. Очень часто вокруг тебя кружатся десятки разных возможностей. Но некоторые из них только кажутся хорошими, а на самом деле несут в себе риски и убытки. А другие – на самом деле отличные, но у тебя нет ресурсов (сил, времени, денег, работников), чтобы воспользоваться всеми сразу.

Поэтому очень важно научиться выделять те возможности и идеи, которые действительно тебе полезны и наиболее прибыльны. А остальные – без колебаний и сожалений игно-

рировать.

Это, порой, очень сложно. Люди вообще любят посожалеть об упущенных возможностях. Но ты должен четко разделять, какие из возможностей были тобой упущены по глупости (это опыт, на основе которого нужно сделать выводы, и не повторять ошибок), а какие были сознательно отвергнуты по результатам их всесторонней оценки и сознательного решения.

Умение считать. Интегральные уравнения решать, конечно, не обязательно, но базовые показатели бизнеса ты посчитать должен уметь. Хотя бы для того, чтобы понимать, зарабатываешь ли ты или теряешь деньги.

Даже не столько важно само умение совершать простые арифметические действия, этому нас всех в школе научили. Важно ***приучить себя к дисциплине считать***.

Каждый бизнес-процесс в компании можно оценить разнообразными коэффициентами и метриками. Сами по себе они почти ничего не скажут, но в динамике и в сравнении (свои показатели из разных периодов времени или свои показатели с показателями конкурентов или средними по рынку) – они покажут, в правильном ли направлении ты движешься, и где есть проблемные зоны для улучшения.

Я знаю, что огромное число бизнесов прекрасно обходятся и без точного подсчета метрик и показателей. Здесь купили за рубль, там продали за три, вот на эти два процен-

та и живем. На коротком временном промежутке это вполне возможно. Но когда начинаешь расширяться, или когда наступают трудные времена, или когда просто нужно доказать эффективность своего бизнеса инвестору или банку – вот тогда цифры становятся во главу всего. И поэтому очень важно быть с этими цифрами знакомым, знать, как они образуются, и на что влияют.

Стрессоустойчивость. Путь бизнесмена не выложен только яхтами, мерседесами и красивыми женщинами (ну, или мужчинами, если ты девочка или мальчик с особыми вкусами). Жизнь в бизнесе бьет ключом, причем гаечным и по голове. Образно говоря, конечно, хотя всякое бывает.

Даже не сомневайся, на пути к успеху (и даже уже достигнув его) ты многократно будешь встречаться с ударами судьбы. Сделки будут срываться, планы будут проваливаться, расчеты будут не оправдываться, денег будет не хватать, продаж и прибылей будет меньше, чем ты рассчитывал, а расходов и потерь – гораздо больше. Может быть, тебе даже придется пройти через разорение. Может быть, из-за этого (или просто из-за твоей занятости на работе) ты основательно подпортишь отношения с любимым человеком или вовсе потеряешь семью.

И ты должен быть к этому готов. Ты не должен сложить лапки и тихо плакать в уголочке в обнимку с бутылкой водки. Точнее, это тоже иногда, если всё очень плохо, можно,

но час, день, неделю, не больше. А потом ты должен встать и бороться дальше. Независимо от того, какой сильный удар ты получил, ты должен знать, что ты встанешь, ударишь в ответ, и добьешься того, к чему ты идешь.

Может быть, я напрасно нагнетаю ситуацию. Может быть, конкретно в твоей жизни, всё будет получаться сразу и великолепно (не рассказывай мне, я тогда просто умру от зависти).

Но если какая-то особо жирная жопа всё-таки нависнет над тобой вместе со своим неизбежным другом – маленьким злобным пушистым северным зверьком, ты должен быть к этому готов, тебя это не должно раздавить, и ты должен знать, что ты можешь этому противопоставить.

Навыки, полезные для бизнесмена, перечислять можно очень долго еще. Но это будут уже вторичные умения, которые полезны, но не критичны. Поэтому, чтобы не сваливаться совсем в псевдо-психологическую болтовню, я здесь остановлюсь и перейду к следующей теме. Если тебе интересно узнать еще больше о навыках, необходимых предпринимателю, просто набери в Яндексе «что должен уметь бизнесмен», и ты получишь кучу интересной, полезной и очень противоречивой информации.

Означает ли наличие всех вышеперечисленных навыков, что ты станешь успешным предпринимателем и заработаешь кучу денег? Конечно, нет. Помимо навыков, как я ска-

зал в начале этой главы, нужны еще знания и опыт. Ну, и немножко везения, конечно – как бы ты ни увеличивал вероятность победы нашими действиями, всё предугадать ты не сможешь, толика везения никогда не помешает.

Однако неразвитость у тебя любого из перечисленных навыков будет очень здорово тебе мешать на твоем пути в бизнесе. Ты будешь двигаться медленнее, чем мог бы, будешь получать денег меньше, чем мог бы, а терять будешь гораздо больше, чем мог бы. Оно тебе надо?

Да, придется работать над собой. Никто не обещает, что будет легко. Но это общая черта для глубокого освоения всех профессий, чем бы ты ни занимался. Хорошая новость – при целенаправленном приложении усилий все эти навыки развиваются достаточно быстро и успешно, а результат этого развития – очень привлекательный.

Глава 6. Идея!

В основе каждого бизнеса лежит идея. Она может быть большой или маленькой, гениальной или тупой, но если бизнес существует, то значит, когда-то кому-то пришла в голову мысль: «О, а не заняться ли мне вот такой фиговиной?».

И кажется, что идея-то и есть самое главное. Что вот, тот самый, всем известный бизнесмен, вовремя придумал такую гениальную штуку, и поэтому у него всё попёрло, и буквально с неба посыпались на него баксы и ролексы. И ты тратишь годы и годы на поиск «той самой» гениальной идеи. А потом тебе надоедает ее искать, ты берешь первую попавшуюся, торжественно объявляешь ее гениальной, начинаешь ей заниматься и, скорее всего, просаживаешь все свои сбережения в первый же год.

На самом деле, если натренировать у себя навык поиска возможностей (а для этого нужно внимательно смотреть по сторонам и учиться сопоставлять факты и тут же прикладывать их к возможности сделать из этого бизнес), то хорошие идеи начинают приходить в голову примерно каждый день. Отличные идеи приходят раз в неделю, а гениальные, вот, пореже – раз в месяц, примерно. Ну, или такими они, по крайней мере, выглядят на первый взгляд.

Это не только про новый бизнес. Когда у тебя бизнес уже есть, и даже уже развит, если ты правильно настроишь мыс-

лительный процесс в своей голове, и все мысли у тебя в итоге будут сводиться к тому, как улучшить эффективность твоего бизнеса, то ты заметишь в какой-то момент, что куча новых возможностей появляется чуть ли не каждый день, а сделки века, ну, самое редкое, раз в месяц.

Вот только не всё то солнышко, что встаёт. Большая часть идей, приходящих в голову, сами по себе неплохие, но сделать из них что-то путное либо невозможно, либо слишком невыгодно, либо бессмысленно. О том, как оценивать идеи, мы поговорим дальше в этой главе, а пока стоит запомнить лишь одно: ***идей вокруг полно, нужно только научиться их видеть, но большинство из них – говно, и нужно уметь трезво их оценивать***.

Впрочем, малая часть из идей, приходящих в твою голову, будут действительно классными. И ***чем больше ты будешь тренировать свой ум, тем более разумные идеи ты будешь видеть***. Просто потому, что неразумные научишься отбрасывать еще до того, как всерьез над ними задумался.

Но ***идея ничего не стоит***. Совсем. Я периодически занимаюсь оценкой юных бизнесов, и как консультант, и как инвестор. Примерно две трети из тех юных (и не очень) начинающих бизнесменов крайне обеспокоены тем, чтобы у них не украли их гениальную идею.

Нет, такие вещи случаются – у тебя вдруг появляется информация, которая внезапно дает тебе преимущество, и те-

бе надо срочно ей воспользоваться, пока никто не догадался. Но это обычно случается в инсайдерской биржевой торговле и, кстати, является преступлением. В 999 999 случаях из миллиона, гениальная и уникальная идея, пришедшая в голову тебе или кому-либо, на самом деле не нова. Всё уже придумано до нас. Просто потому, что человеческий мозг работает примерно в одном направлении, а информация, перерабатываемая им в идею, обычно доступна множеству индивидуумов одновременно.

По сути дела, идея сама по себе ничего не стоит. Она может быть гениальна, прекрасна, удивительна и потенциально невероятно прибыльна, но пока ты не сделаешь всех нужных приготовлений для реализации этой идеи (соберешь команду, разработаешь продукт, организуешь производственную цепочку и процессы, протестируешь гипотезы, подготовишь свой товар к рынку и т.д.), это всего лишь идея. Пустой звук, даже если и красивый.

Ценится умение превратить идею в товар, а точнее – в систему, постоянно приносящую тебе прибыль. Если ты сможешь это сделать – ты молодец, и сможешь делать деньги даже на средненькой идее. Если не сможешь – то самая гениальная мысль так и останется очередной загубленной идеей.

Кстати, обрати внимание, что ***основные деньги делаются не на гениальных прорывных идеях, а на улучшении того (товаров или процессов), что уже существовало***. Братья

Райт первыми подняли самолет в воздух, но богачами стали не они, а Уильям Боинг, Говард Хьюз и куча других людей, причастных именно к развитию авиации, а не к ее созданию. Стив Джобс не придумывал сотовый телефон, но он (вместе с командой, естественно) придумал, как улучшить его, и как создать такую экосистему, которая долгие годы выкачивает сотни миллиардов долларов из покупателей весьма средненьких, если честно, с технической стороны смартфонов.

Поэтому если у тебя есть просто идея, как заработать кучу денег, то тебе с ней пока рано идти к инвесторам, а тем более требовать от них подписания соглашения о конфиденциальности (это чуть ли не каждый второй юный бизнесмен требует – безрезультатно, естественно). Сначала продумай, как из этой идеи сделать работающий бизнес, разработай хотя бы прототип, проверь гипотезы, пообщайся с потенциальными покупателями, а потом уже и приступай к реализации или поиску инвестиций.

А вообще, если честно, ***самые лучшие бизнесы получаются тогда, когда ты сначала кому-то продал товар, получил за него предоплату, а потом уже думаешь, где бы тебе этот товар взять***. Вот как Билл Гейтс сначала продал MS DOS компании IBM, а потом докупил (за значительно меньшие деньги) недостающие ему технологии у маленькой компании из Сиэтла.

Ну, ладно, идеи – это прекрасно, но где же эту идею взять? Они все формируются у нас в голове, на основе наших знаний и их сопоставления. Что-то внешнее обычно дает толчок, и мозг начинает думать в определенном направлении, в результате чего генерируется идея. Но что приводит нас к этому? Много вариантов.

Идеи могут исходить из ***твоей профессии*** (хорошо) или ***твоего хобби*** (обычно, не очень хорошо). Если ты отличный мастер в своей профессии (и не важно, часовщик ты, юрист, программист, врач или автомеханик), и работаешь на кого-то, то в определенный момент ты можешь достичь уровня, когда решишь, что в одиночку ты заработаешь больше. И если у тебя есть опыт, знания и навык ведения бизнеса, из этого может действительно получиться что-то прибыльное.

Хуже ситуация с хобби. Например, ты отлично готовишь, все друзья просто обожают твою еду, и в какой-то момент ты решаешь открыть ресторан. И чаще всего такое не получается (хотя бывают исключения).

Почему? Потому что профессию ты изначально воспринимаешь, как что-то обязательное. Ты уже привык, что тебе надо ходить на работу, и ты понимаешь (в идеале), какие процессы приводят к появлению денег, а какие нет. А хобби ты занимался для развлечения, когда хотел. А когда не хотел – не занимался. Превратить хобби в постоянный заработок, внеся в него строгую дисциплину, необходимую для ор-

ганизации бизнес-процессов, ты или не сможешь, или не захочешь. А хобби, став обязательным занятием, уже перестанет так радовать, как раньше. Не надо, в общем, путать туризм с эмиграцией, как говорилось в анекдоте.

Стоит заглянуть в себя (только честно, самому себе врать сладко, но глупо) и посмотреть – что я действительно умею хорошо? И что из этого я могу превратить в машину для зарабатывания денег?

Идеи могут приходить от ***уже имеющихся возможностей*** – у тебя или у твоих знакомых. Скажем, твой дальний родственник из условной европейской страны предлагает тебе стать дистрибьютором его компании в твоем родном государстве. Или неожиданно (наследство, изменение семейного статуса и пр.) на тебя сваливается здание или какое-то имущество, которому надо найти применение.

В моей практике был случай, когда я совершенно случайно занялся интернет-торговлей дешевой женской одеждой из Иваново. Просто потому, что у моего делового партнера Леонида был друг детства, у которого была фабрика одежды в Иваново. А у меня к тому времени был серьезный опыт организации и развития интернет-магазинов. Поэтому мы просто решили попробовать, буквально за два дня сделав магазин, хотя за пару дней до этого у меня и в мыслях не было планов торговать одеждой. И как-то оно так хорошо пошло, что мы потом почти два года этим весьма успешно занима-

лись, постепенно подтянув еще нескольких поставщиков.

В общем, стоит оглядеться вокруг и подумать, есть ли у меня, у моих знакомых и родственников что-то такое, из чего я мог бы сделать бизнес?

Иногда можно просто ***скопировать идею***. Взять бизнес, который уже успешно существует где-нибудь за границей, или даже рядом с тобой, и открыть такой же или почти такой же. Это, конечно, не так почетно, как придумать что-то самому, но и не так уж и плохо, если посмотреть. У тебя уже есть бизнес-модель, которую можно рассмотреть в деталях, и которая, очевидно, работает. Кто-то за тебя набивает шишки, проверяет гипотезы, а ты просто берешь и копируешь лучшие наработки.

Нужно только учесть несколько важных моментов. Первое, иногда то, что прекрасно выглядит со стороны, на самом деле внутри таит одни проблемы. Внешне преуспевающий бизнес может быть весь в долгах, существуя исключительно за счет инвесторов или на административном ресурсе. Люди иногда врут, представь себе. И если тебе со стороны кажется, что всё хорошо, и даже если сами владельцы бизнеса рапортуют, что у них всё хорошо, это совсем не означает, что завтра этот бизнес не разорится из-за нехватки денег и продаж.

Второе, то, что сработало на одном рынке, совсем не факт, что сработает на другом. Особенно если не знать деталей всех процессов. Потребители бывают разными, рынки быва-

ют неготовыми или могут иметь собственные потребительские особенности.

Мы потеряли кучу денег, безуспешно пытаясь запустить в США колл-бэк систему одного из лидеров российского рынка (это когда ты вводишь на сайте свой телефон в виджет на экране, и тебе перезванивают в течение 30 секунд). Нам сначала казалось, что всё просто и гениально – у потенциальных покупателей есть потребность, но на рынке нет решения, чтобы эту потребность удовлетворить. А у нас такое решение есть. Почему не получилось? Традиции рынка. Потребители были не готовы понять выгоду продукта для них, а мы не сумели эту выгоду до них донести. Хотя когда мы использовали этот же продукт на наших собственных сайтах в США, мы получали отличные результаты – он нравился пользователям и увеличивал конверсию посетителей в запросы.

Третье, если что-то становится популярным, и порог входа в рынок относительно низкий, то туда рванутся все, и уровень конкуренции быстро взлетит до небес. Прибыли упадут, затраты вырастут, и выживут только сильнейшие – те, у кого и без того достаточно денег, чтобы пережить всех и выдавить всех с рынка.

Хороший пример: где-то на рубеже тысячелетий в Москве стали массово открываться ларьки с курицами-гриль. Сначала их было мало, и в каждый ларек стояли очереди, владельцы купались в деньгах. Потом их стали открывать все, кому не лень, а количество покупателей в каждой отдельной

торговой точке упало за счет перераспределения покупательских потоков (ну, и покупателям эти куры уже буквально приелись – ушел эффект новизны). А затем, эти ларьки начали постепенно вымирать, и в итоге остались только ларьки двух-трех наиболее крупных и живучих компаний, которые просуществовали до окончательного запрета ларечной торговли.

И таких точно историй я за свою жизнь видел десятки в самых разных индустриях. Мы, например, делали очень хорошие деньги на международной посреднической торговле металлами и рудой. С относительно небольшими затратами, две-три тысячи долларов в месяц на пару удаленных сотрудников-координаторов в Бангладеш. Находили покупателя в Европе или Китае, продавца где-нибудь в Южной Америке или Африке, договаривались, координировали договоры и отгрузки, и какое-то время неплохо жили. Ровно до тех пор, пока про эту тему не пронюхали доблестные конкуренты из Китая и Нигерии, которые массово выползли на рынок и стали предлагать свои услуги по доллару за тонну, когда мы брали по двадцать-тридцать долларов за ту же тонну. С этим мы конкурировать, естественно, не могли и не хотели. К счастью, мы зашли в этот рынок достаточно рано, чтобы выйти из него без сожаления и с прибылью.

Но урок в том, что если ты копируешь чью-то модель бизнеса, убедись, что ее действительно стоит копировать, что ты всё понимаешь, что рынок готов к этой идее, и что ты не за-

ходишь в эту тему слишком поздно, когда все уже про нее знают, и все уже там.

Отличные бизнес-идеи получаются из ***желания что-то улучшить***. Ты знаешь какую-то сторону какого-то бизнеса или бизнес-процесса. Ты придумываешь, как можешь ее улучшить. Сделать более качественный товар, или более нужный, или, наоборот, менее качественный, но более востребованный (так тоже часто бывает, так низкокачественные видеокассеты VHS победили высококачественный Betacam).

Или как улучшить какой-то отдельный процесс. Что-то сделать быстрее. Что-то сделать лучше. Что-то сделать эффективнее. Скажем, Uber, при всей моей к нему нелюбви (потому что он существует только за счет инвесторов), действительно изменил рынок такси, сделав его удобным для потребителя и фактически увеличив его размеры на порядок.

Для такой идеи нужно очень хорошо знать то, чем ты занимаешься, или отлично разобраться в том, чем тебе хочется заняться. Хорошие идеи, порой, приходят и при взгляде со стороны, и при внимательном анализе изнутри.

Такое «улучшательство», если оно действительно требуется покупателю – это самая частая причина возникновения миллиардеров в мире. Очень малая часть тех, кто действительно был технически инноватором, открывшим для человечества новые рынки, стал по-настоящему супер-успешным предпринимателем. Но очень многие смогли улучшить то,

что придумали другие, и сделать на этом сумасшедшие деньги. Просто оглянись вокруг – ты окружен именно такими, улучшенными товарами.

Иногда идеи приходят ***просто случайно***. Случайная встреча, случайное событие, случайный заказ приводят к тому, что мозг начинает работать в каком-то направлении и рождает идею, из которой затем, после внимательного анализа, происходит бизнес или хотя бы какое-то его ответвление.

У меня так было неоднократно. Однажды случайное придуманное название для интернет-магазина привело меня к открытию магазина спортивной одежды и обуви (не делайте так, дети, на самом деле). Затем мы случайно на выставке познакомились с производителем палаток, и увели магазин в сторону туристических товаров. Это и стало в том бизнесе самым выгодным направлением.

В другой раз, случайная встреча с инженером, разрабатывающим системы анализа видеоизображений, привела меня к большому проекту в области искусственного интеллекта.

И совсем странный случай, когда меня через цепочку полуслучайных знакомых пригласили участвовать в разработке концепции экономического развития целой страны – Королевства Тонга. Это примерно сто шестьдесят островов в Тихом Океане к северу от Новой Зеландии, очень перспективная страна, кстати, с кучей возможностей (можно торговать

многим, так как деньги есть, а товаров почти нет).

Как у Макса Фрая – «никогда не знаешь, где тебе повезет».

Здесь нужно сделать важное замечание, что сами по себе такие идеи не случайны. Они рождаются только потому, что в голове долго, порой – годами, крутятся какие-то мысли и прото-идеи. А потом случается какое-то непредсказуемое событие, под воздействием которого мозг начинает эти разрозненные кусочки собирать, и на основе их формирует какую-то относительно четкую идею.

И, напротив, кроме отлавливания случайных или почти случайных идей, можно ***подойти к поиску идей с научным подходом***. Например, целенаправленно искать незанятые ниши на конкретном рынке.

Взять продукт или группу продуктов (например, мобильные телефоны или юридические услуги) и сгруппировать имеющиеся на рынке аналогичные товары в таблицы-матрицы по отдельным признакам, важным для покупателя. Например: дешевые и дорогие, или направленные на частных покупателей и на компании, по цветам, или по размерам, или по материалам, или по функциям, или по географическому положению. Что применимо к конкретному продукту.

И после этого смотреть, на каком пересечении признаков меньше товаров, предлагаемых на рынке. И воспринимать эти пустые места, как идею, с последующей ее оценкой.

Я честно скажу, что я сам почти никогда не пользовался такой методикой в полном объеме. Я оценивал занятость рынка и искал пустые ниши, но в менее научной и менее систематизированной манере. Возможно, зря.

Для более глубокого изучения научных методик создания идей я рекомендую искать в поисковых системах информацию по запросам «продуктовый маркетинг», «научный поиск ниши рынка» и «стратегия голубого океана».

Отдельно хочу порекомендовать книгу Генриха Альтшуллера «Найти идею: Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач», которая подходит к ***поиску идеи как к алгоритмизированному научному процессу***. Это помогает искусственно стимулировать мозг к созданию идей и обобщению всех тех способов поиска идей, о которых я говорил ранее.

И последнее, что хочется сказать про создание идей – ***нужно быть очень аккуратным при поиске идеи на незнакомом тебе рынке***. Допустим, ты пользуешься какой-то услугой или покупаешь какой-то товар для самого себя. И эта услуга или товар не совершенны. Ты отчетливо видишь возможность это улучшить. И это идея для бизнеса.

Но это с равной долей вероятности может быть как гениальная идея, которая способна изменить весь рынок, так и просто дурацкая мысль, которая пришла к тебе просто по-

тому, что ты не знаешь, всех ограничений, которые применимы к этому рынку.

Например, ты решил: почему бы не доставлять на дом лекарства или алкоголь? Это же так удобно! Почему этого не делают? И ты делаешь интернет-магазин по доставке алкоголя. И тут же выясняешь, что тебе нужна лицензия (а без нее ни один вменяемый оптовик тебе товар не продаст), а дистанционная продажа алкоголя вообще запрещена законом. Ты, конечно, можешь это попытаться обойти (и так и делают некоторые), но это сразу уводит твой бизнес в серо-черную зону, существенно повышая твои риски и повышая вероятность печального исхода.

Конкретно этот вариант я привел только для примера. Самое главное – если у тебя появилась идея, которая относится к рынку, с которым ты раньше глубоко не работал, будь втройне осторожен, и изучи все нюансы перед тем, как принимать решение сделать из этой идеи какой-то бизнес.

Ну, хорошо. Идея появилась. Вот она, лежит в закромах мозга, красивая такая, вся блестящая. А как понять, хорошая она или отстойная?

В первую очередь, лучше отнестись к ней слегка скептически. Не зарубать всё на корню, конечно, ты же всё-таки бизнес делать хочешь. Но просто помнить, что почти у всех нас, представителей рода человеческого, есть тенденция относиться ко всем идеям, особенно свежим, с излишним оп-

тимизмом. Это эмоциональное состояние, называется оно горячей когницией, и частично провоцируется гормонами, которыми тебя твой организм поощряет за то, что ты такой умный, выдумал такую классную идею.

Поэтому если хочешь взглянуть на идею рационально и трезво, оценивая ее аналитически а не эмоционально (а ты этого хочешь, поверь), то ты должен «охладить» ее и перевести ее из состояния горячей когниции в холодную когницию. А для этого ***идея должна вылежаться***. Недолго, не годами. Но пусть полежит месяц-два. Можешь даже записать ее, а через месячишко взглянуть на написанное – если по-прежнему нравится, то можно оценивать.

Постарайся оценить максимально трезво – от этого зависят твои собственные деньги.

Насколько твоя идея нова? Может быть, она уже вовсю реализуется кем-то другим? Это не стопроцентная остановка, но ты должен понимать, где на рынке есть место для тебя и твоей идеи. Насколько твоя идея отличается от того, что уже есть на рынке?

Нужна ли твоя идея кому-то? Даже не кому-то, а конкретным людям или компаниям. Кто твой покупатель, как он выглядит, чего он хочет? Осознает ли он проблему, которую решает твоя идея? Если нет, как заставить его ее осознать? Существует ли вообще проблема, которую решает твоя идея? И если да, то насколько она серьезна в денежном

отношении?

И **готовы ли вообще покупатели платить тебе живые деньги за решение этой проблемы?** А то нередко бывает, что проблема существует, потенциальный покупатель ее осознает, а платить за ее решение не хочет, считая эту проблему не настолько существенной. Или, и это тоже важно, ему просто не по карману заплатить тебе за решение этой проблемы. Маленькая компания, у которой не хватает денег на финансирование оборота, не будет платить тебе деньги за консультации по улучшению продуктивности, даже если прекрасно осознает, что такие консультации ей нужны – просто твой продукт не в приоритете среди сотен других проблем, которая такая компания решает каждый день просто для выживания.

Как твоя идея, проблема, которую она решает, и вообще этот рынок будет выглядеть в будущем? Если ты хочешь предложить какое-то мелкое улучшение на умирающем рынке (старая технология вытесняется новой), то ты вымрешь вместе с этим рынком. Если для решения проблемы существует (или скоро появится) другое средство – более выгодное покупателю или просто более раскрученное, это тоже снижает перспективы твоего бизнеса.

В чем уникальность твоей идеи? Даже не уникальность, не каждая идея обязана быть уникальной, а просто – почему покупатель должен купить твой товар, а не товар твоего конкурента? И вообще, почему он должен покупать твой

продукт? В чем твое преимущество против прямых конкурентов, против товаров-заменителей и просто против отказа от покупки? И если таких преимуществ нет, то как ты собираешься убеждать покупателя заплатить деньги именно тебе?

Может ли эта идея себя окупить? Здесь уже неплохо начать прикидывать планы продаж и расходов на листочке или в Экселе. Хотя бы приблизительно. Какие расходы тебе потребуются? Как будут формироваться доходы и система продаж? Сколько будет стоить твой продукт для разных категорий покупателей (розница, мелкий опт, крупный опт)? Как много ты его сможешь продать? Когда планируется выход на окупаемость? Окупится ли эта идея вообще в ближайший год или два? Как ты собираешься возмещать убытки, понесенные на этапе запуска продукта?

Реализуема ли эта идея вообще? Есть ли на рынке обстоятельства или ограничения (естественные и административные), которые могут помешать реализации идеи или замедлить ее? Что именно (какие материалы, сырье, ресурсы, знания, специалисты) требуется для воплощения идеи в жизнь и для ее развития? Доступны ли они на рынке по адекватной цене и в адекватные сроки? Есть ли требования к минимальным заказам у поставщиков или к срокам предзаказов? Возможно ли осуществить идею вообще? Возможно ли осуществить ее с теми ресурсами и средствами, которые есть у тебя, или которые ты можешь быстро достать?

Можешь ли ты себе позволить реализовать эту идею и дождаться, пока она окупится, и при этом не умереть с голоду, не оказаться на улице и не потерять семью? Способен ли ты реально быстро собрать команду, которая будет способна реализовать идею в заданное время, не превысив заданного объема вовлеченных ресурсов?

Да, вопросов много, согласен. Но отвечать нужно на все и честно. Лучше чуть пессимистично, чем приукрашивая. Всегда поначалу хочется что-то показать лучше, чем оно есть. Доходов побольше, расходов поменьше… Но кому ты врешь? Здесь нет никого, кроме тебя самого. Ты ни перед кем не отвечаешь в принятии этого решения. Ты пока что никому не обязан реализовать эту идею. И ты ни перед кем не должен выставлять свою идею лучше, чем она есть. То есть, если ты будешь приукрашивать ее, ты будешь врать только сам себе. И за это вранье ты будешь платить своими собственными деньгами. Оно тебе надо?

А когда ответишь на все вопросы (ответы лучше записывать), у тебя уже будет примерный план твоего бизнеса. Первый, предварительный, общий, неточный. Но его уже можно будет разрабатывать дальше, углубляться, анализировать, считать, дополнять, улучшать и, в конечном итоге, реализовывать.

Если, конечно, вот этот строгий анализ покажет, что твоя идея достойна этой реализации, и ты на ней заработаешь

деньги, а не потеряешь. А если нет – отбрось эту идею без сожаления, и начинай думать над другой. Хорошие идеи приходят постоянно.

И еще об одном. Идей появляется много. Иногда настолько много действительно хороших идей и возможностей появляется одновременно, что не знаешь, за что хвататься. И здесь мы приходим к противоречию. С одной стороны, чтобы сделать хорошо работу, ты должен сосредоточиться на этой работе. С другой стороны, диверсификация доходов делает твой бизнес (и твою жизнь) надежнее. Ты не кладешь яйца в одну корзину. Если что-то одно прогорит, другое останется.

Это, кстати, большой спор, стоит ли заниматься разными вещами одновременно. Мне самому, например, всегда было скучно заниматься чем-то одним, и так и есть до сих пор (и, возможно, это моя личная проблема, я иногда ловлю себя на том, что нужно сосредоточиться на чем-то одном, или двух…). Но твое время и силы всё-таки ограничены. Никто не способен работать 24/7/365 без сна и отдыха. Так что же делать?

Решать тебе, исходя из твоих сил и возможностей. Если это твой первый бизнес, и ты только начинаешь, я бы очень сильно рекомендовал бросить всё, и заниматься только одним с утра до вечера без выходных: построением своего бизнеса, выводом его на прибыль, укреплением, развитием, мас-

штабированием, увеличением эффективности.

А после того, как бизнес плотно встал на ноги – искать возможности для дополнительного заработка и диверсификации. Новые продукты, новые рынки, новые инвестиции в новые, может быть, совсем другие, бизнесы и идеи – свои или чужие. Это позволит укрепить твое финансовое благополучие на дальнем горизонте событий.

Но по этому вопросу нет однозначного мнения и однозначной рекомендации. Поэтому его тебе придется решить для себя самостоятельно, исходя из своих возможностей и склонностей. Я знаю кучу примеров успешных предпринимателей – и тех, которые сосредотачивались на чем-то одном, и тех, которые одновременно управляли целым веером крайне разнообразных бизнесов.

Итак, мы поговорили о том, как искать идеи и, самое главное, как их оценивать. Прежде чем мы перейдем дальше к планированию бизнеса и, собственно, самому бизнесу, давай поговорим еще немного о том, чем же всё-таки торговать.

А точнее, о том, почему покупатели вообще меняют свои деньги на товары, и по каким законам это работает. Это важно знать.

Глава 7. Прикинь, они это покупают!

Суть любого бизнеса – это регулярно повторяемый и масштабируемый обмен товаров на деньги. А значит, неплохо бы разобраться в том, какие товары покупатели покупают и почему.

Сразу оговорюсь, что слова «товар» и «продукт» я в этой книге употребляю в максимально широком смысле. Товаром я называю любой объект, за который покупатели платят деньги: физические объекты, цифровую и интеллектуальную собственность, услуги, работы, ценные бумаги, имущественные права, и даже сами деньги (в финансовых операциях) – вообще всё, что покупается и продается.

Итак, почему люди несут кому-то свои кровно заработанные денежки, чтобы обменять их на какие-то товары?

Самый простой и самый базовый ответ – потому что у людей есть потребности, которые они могут этими товарами удовлетворить. Тебе захотелось есть, ты пошел в Магнит и купил пачку Доширака. Захотелось пить – обменял свои денежки на пакет молока или бутылку пива. Всё просто.

А вот фигушки. Во-первых, если бы всё было так просто, то мы бы все питались только картошкой, хлебом, моло-

ком, курицей и парой других базовых продуктов. Вон, ученые нынче говорят, что человек вообще всю жизнь может прожить на одной картошке со сливочным маслом – это, дескать, полностью обеспечивает наши потребности в калориях и микроэлементах. Но мы почему-то едим и пьем еще что-то, помимо необходимого набора продуктов для утоления голода.

Во-вторых, сейчас у тебя есть выбор. Я помню свое советское детство, и у нас тогда не было вопроса – какое молоко купить. Был вопрос – завезли молоко вообще в магазин или нет. То же самое про сахар, масло и всё остальное, кроме колбасы (она была по два двадцать и по два девяносто – и то, и другое малосъедобное). Сейчас же, к счастью, слава всем Богам, в магазине, даже самом захудалом, тебя встречает целый ассортимент брендов и упаковок: и молока, и колбасы, и даже яиц. Для удовлетворения твоей потребности в насыщении организма жирами, белками, углеводами и микроэлементами тебе достаточно любого из них. Но ты выбираешь что-то конкретное и, скорее всего, не самое дешевое из имеющегося. Почему?

Для начала, существует всем известная Пирамида Маслоу, названная, ты не поверишь, в честь американского психолога Абрахама Маслоу, который описал ее в базовом виде в работе «Теория человеческой мотивации» аж в 1942 году.

В этой пирамиде все потребности представляются в ви-

де уровней или этажей. Сам Маслоу выделял пять уровней, другие ученые делят пирамиду, как им хочется, кто на пять частей, кто на семь, кто больше.

Идея в том, что человек стремится сперва к удовлетворению базовых потребностей первого уровня, а потом, насытившись на этом уровне, начинает хотеть чего-то с уровней повыше.

Вот пять уровней потребностей, выделяемых самим Маслоу:

1. Физиологические: голод, жажда, сексуальное влечение и т. д.

2. Потребности в безопасности: комфорт, постоянство условий жизни.

3. Социальные: социальные связи, общение, привязанность, забота о другом и внимание к себе, совместная деятельность.

4. Престижные: самоуважение, уважение со стороны других, признание, достижение успеха и высокой оценки, служебный рост.

5. Духовные: познание, самоактуализация, самовыражение, самоидентификация.

Мы не будем сильно углубляться в эту теорию, но она иллюстрирует то, что люди покупают не только для того, чтобы удовлетворить свои базовые потребности. По большому счету, основная часть товаров, производимых в этом мире,

и покупаемых людьми, этим людям не нужна.

В теории, прекрасно можно обойтись без разнообразной дорогой еды, без дорогой одежды, без роскошных вилл и яхт, без дорогих машин, и уж точно без ювелирных драгоценностей и предметов искусства. Но всё это прекрасно продается и покупается. И на всём этом делаются отличные деньги.

Вся индустрия дорогих товаров (сейчас, блин, модно говорить «индустрия лакшари») построена на том, что люди за огромные деньги покупают вещи, которые им не нужны, или для которых они могли бы найти другие, многократно более дешевые аналоги. Почему же они это делают?

С первого взгляда кажется, что люди глупы и нелогичны. В принципе, это так и есть. Но, если мы внимательно посмотрим на пирамиду потребностей, то мы поймем, что эти товары просто обращаются к другим уровням этой пирамиды.

Удовлетворив потребности на базовом уровне, люди начинают хотеть большего. Их потребности начинают формироваться на более высоком уровне: потребность в безопасности и комфорте (дорогая машина, дорогая еда и мебель), потребность в престиже (дорогая одежда, дорогие сумки, дом в престижном районе, дорогая яхта), духовные потребности (искусство, ювелирные украшения) и т. д.

В какой-то мере, это самообман, конечно. Но человеческие существа, в силу своей природы, могут и хотят обманываться. И производители товаров лакшари индустрии с радостью им в этом помогают.

Посмотри рекламу дорогих товаров. Особенно рекламу европейскую: немецкую, французскую, итальянскую. Лакшари-бренды рассказывают потребителю красивую историю, показывают красивую картинку, формируя у потребителя желание ощутить сопричастность к этой истории, стать ее частью, и для этого купить дорогой товар, олицетворяющий эту историю.

Я ни в коем случае не говорю, что это плохо. Это просто отлично. Если ты можешь продать товар дороже, сформировав у покупателя потребность на более высоком уровне пирамиды, и за счет этого увеличив маржинальную составляющую цены – ты супер-молодец.

Главное – помнить, что потребности разного уровня формируются по-разному. А значит, во-первых, нужно учитывать это в коммуникации.

На примере одежды. Обращаясь к базовому уровню я буду говорить о простоте и дешевизне. На втором уровне – буду говорить о надежности, долговечности и удобстве. На третьем, социальном уровне, буду разыгрывать карту «все твои друзья такое носят, не будь белой вороной». На четвертом уровне буду формировать вокруг одежды и бренда вообще очень красивую историю – даже не говорить о самой одежде, но буду показывать дорогие яхты, виллы, парижские улицы, роскошную жизнь dolce vita. На самом высоком уровне я буду говорить об одежде, как о произведении искусства, выво-

дя ее даже из функции собственно одежды, и превращая ее в скульптуру, композицию, перфоманс – высокая мода.

И так можно поступить с любой товарной категорией.

Главное – понимать, кому ты продаешь свой товар, на каком уровне пирамиды формируются потребности твоей целевой аудитории. И, соответственно, формировать продающие коммуникации (рекламу и личное общение), исходя из того, к каким покупательским потребностям ты обращаешься.

Естественно, качество твоего товара, твоего обслуживания покупателей и качество самих продающих коммуникаций должно соответствовать уровню пирамиды и соответствующему уровню ожиданий покупателей. Люди любят обманываться, но они не дураки. Явную дешевку ты за миллион не продашь. По крайней мере, пока не сформируешь вокруг нее какую-нибудь историю, покупательское ожидание, которое само по себе будет стоить этот самый миллион в глазах покупателя.

Интересно, что во многих случаях люди не осознают своих потребностей (это касается и компаний-покупателей в B2B секторе тоже).

Вообще, потребности можно разделить на следующие типы:

• Острые. Человек (или компания) понимает, что нужно

срочно что-то купить для удовлетворения потребностей.

Ты едешь с работы, у тебя бензин почти на нуле, нужно срочно заправиться. Пришла зима, а у тебя нет теплой одежды. Нет сырья и производство стоит. Пришла налоговая, отбирает деньги, срочно нужен юрист для защиты.

• Отложенные. Ты понимаешь, что потребность есть, но у тебя нет необходимости решать ее прямо сейчас.

У тебя старая машина, и ты понимаешь, что через годик, наверное, ее надо бы поменять на новую, но это пока терпит. Пришла весна, теплая куртка тебе пока не нужна, но к следующей осени неплохо подкупить бы новую. Компания расширяется, персоналу уже тесновато в офисе, надо бы подумать о переезде. Надо бы в будущем обратиться к консультантам, чтобы получше наладить бизнес-процессы.

• Скрытые. Потребность существует, но ты ее не осознаешь или недооцениваешь ее размер.

Что-то в машине стучит, но ты не обращаешь внимания, так как уже привык. На куртке разошелся шов, но ты этого еще не заметил. Немножко упало качество твоих товаров – то ли партия комплектующих некачественная, то ли контроль качества расслабился, но ничего серьезного. Налоговый консультант предлагает твоей компании свои услуги, но ты отказываешься, потому что у тебя, вроде, и так всё хорошо.

• Не существующие. Потребность в реальности не существует.

У тебя нормальная машина, которая хорошо ездит. Ты купил в прошлом сезоне хорошую теплую куртку, она еще долго прослужит. Товары производятся хорошо, продаются тоже, все молодцы, всего хватает. Всё прекрасно и бухгалтерией, и с юристами, и с процессами, в компании нет существенных проблем.

Как обращаться к каждой из этих категорий потребностей? Как им продавать?

• Острые потребности. Предложить максимально быстрое решение, базово удовлетворяющее потребность на соответствующем уровне пирамиды.

Ключевая фраза: здесь и сейчас по разумной цене. Можно попробовать допродать дополнительные услуги или попробовать продать товар на обращении к потребности на один уровень выше, но ключевым моментом здесь всегда будет быстрота удовлетворения потребности по цене, соответствующей ожиданиям покупателя. Обрати внимание – не по самой дешевой цене. Острая потребность может быть и в Мерседесе за сто тысяч долларов. Главное – удовлетворить ее здесь, сейчас, и по цене, соответствующей уровню пирамиды, на котором сформировалась потребность.

• Отложенные потребности. Увеличивать серьезность проблемы в глазах покупателя. Показывать, что с течением времени потребность будет увеличиваться. А когда она перейдет в разряд острых, ее удовлетворение станет дороже,

а вероятность быстрого удовлетворения потребности ниже.

«Слушайте, я понимаю, что сейчас лето, пуховик вам не нужен, но к декабрю же все бросятся покупать, всё раскупят, будут очереди, размеров не будет, да и цены поднимутся наверняка в сезон – а сейчас вот у нас сезонная летняя распродажа, всё в наличии, скидки вообще сумасшедшие, вы же разумный человек, вы же умнее всех этих, правда?».

• Скрытые потребности. Вытаскивать потребности на белый свет. Показывать их реальную опасность. Да и преувеличивать, раздувать их в глазах покупателя, чего уж таить.

«Стучит немного сайлентблок в подвеске – так из-за этого и подшипник ступицы развалиться может, а там и амортизаторы менять, и подушки пружин, и рулевые тяги, а лучше бы вообще машинку на новую поменять…»

«Небольшие проблемы с качеством товаров? Так тут не бывает небольших проблем. А что вы будете делать, если вдруг кто-то из покупателей отравится? А может прийти санэпидназор, и закрыть весь завод? А вдруг из-за этого прокуратура уголовное дело возбудит? Разве вам хочется десять лет в тюрьме сидеть? А как вы думаете, наш аудит качества мог бы помочь вам предотвратить эти проблемы?»

Вообще, для развития скрытых потребностей совершенно замечательно использовать методику продаж SPIN. Мы о ней поговорим, конечно.

• Не существующие потребности. Нужно потребность сформировать, создать искусственно. Поскольку потреб-

ность на данном уровне пирамиды уже приемлемо удовлетворена, то нужно вытаскивать восприятие покупателя на следующий уровень пирамиды, формируя сначала отложенную, а затем (ахалай-махалай!) и острую потребность.

«До сих пор ездите на Тойоте? Но разве Лексус не комфортнее, а тем более не престижнее? Ваши друзья и родственники будут на вас смотреть совершенно по-другому!»

«А, вы до сих пор пользуетесь 1С? Ну, нормально, хорошая система. Но знаете, чисто по секрету, исследования показывают, что компании, использующие SAP, выглядят более зрелыми и серьезными в глазах клиентов. А уж про инвесторов вообще не говорю! Для них SAP, считайте, норма, а с 1С вам ни банки, ни инвесторы денег не дадут, уж извините за прямоту…»

(Юридическое отступление: все приведенные в этой книге наименования и бренды являются защищенными товарными знаками, принадлежащими своим владельцам, являются прекрасными товарами в своей ценовой группе, и приводятся здесь исключительно в образовательных целях в качестве абстрактного примера продающих коммуникаций).

Как формируются и развиваются потребности? Рекламой всех видов и личным продающим общением (личные продажи). Об этом будем много говорить дальше, поэтому просто запомни, что ***для того, чтобы обратиться к потребности любого уровня, нужно это обращение передать по-***

купателю так, чтобы он его услышал, понял и правильно воспринял – и на сознательном уровне (информация), и на подсознательном (эмоция, желание).

Сразу хочу предостеречь от одной очень распространенной ошибки при формировании образа товара. Я очень часто слышу от молодых предпринимателей примерно такую фразу: «Мы можем продавать товар дешевле всех на рынке, при таком же уровне функционала, поэтому мы легко победим всех конкурентов».

Это херня.

Возьмем опять машины. Они удовлетворяют потребность перемещения из одного места в другое в относительно уединенной обстановке (в отличие от общественного транспорта). Если подходить к ним с тем же подходом, то самыми популярными на рынке должны быть самые дешевые автомобили, удовлетворяющие эту потребность. Например, Ока, Дэу Матиз или Шевроле Спарк. Ты много их видишь на улицах? Я вот не очень.

Почему? Потому что люди не покупают самый дешевый товар только потому, что он дешевый. Цена вообще имеет значение только при сравнении одинаково хорошо известных покупателю товаров, находящихся на одном уровне пирамиды потребностей. Скажем, при сравнении Тойоты Королла, Хёндая Елантра и Хонды Цивик.

Покупатели, в целом, стремятся покупать не самый

дешевый товар, а самый дорогой товар из тех, который они могут себе позволить. Точнее, они выбирают несколько товаров одного уровня, того, до которого они доросли по пирамиде потребностей, и тут уже сравнивают их и по цене, и по потребительским качествам.

И знаешь, кто выигрывает в данном сравнении? Тот товар, который построил с потребителем наилучшую продающую коммуникацию. Тот, который смог показать покупателю, что именно он наилучшим образом удовлетворяет максимальное количество потребностей покупателя, явных и скрытых. И совсем не обязательно, что этот конкретный товар будет самым дешевым среди самых близких аналогов.

Низкая цена по сравнению с конкурентами, кстати, часто работает против товара. Люди, наученные опытом своей жизни, склонны искать подвох. Если что-то дешево, то что-то не так, что-то там хуже, чем у других. Поэтому строить коммуникацию на дешевой цене нужно или только для товаров, удовлетворяющих самый базовый уровень потребностей, или очень подробно, доходчиво, логично и правдоподобно объясняя покупателю, почему цена такая низкая (распродажа коллекции прошлого сезона, супер-акция только на этих выходных, вы выиграли промо-код и т.п.). В этом случае покупатель начинает думать, что не его обманывают, а что это он такой умный всех обманул и урвал классный товар по дешевке.

Но есть еще такая сучная сущность, как кривая принятия товара (или группы товаров) рынком. Еще ее называют жизненным циклом товара.

Представь себе, что ты придумал какую-то классную фиговину, которая, кажется, всем нужна, и решил ее продавать. Супер-инновация, на рынке ничего подобного и близко не было, и нет. Ты ее произвел, и ждешь своих миллионов. А их почему-то нет. Почему?

Потому что на раннем этапе твою супер-фигню, даже если она супер-полезна и решает все проблемы покупателей, этого мира, вселенной и всего остального, купят только самые отмороженные гики и фанаты. И их будет максимум 2,0—2,5% от общего объема твоего рынка. Просто потому, что все остальные будут бояться.

Человеку вообще свойственно бояться нового и непонятного, это наше эволюционное качество, помогающее нам выживать. Я подозреваю, что именно поэтому не так много людей идет в бизнес – потому что там придется заниматься многим новым и сложным, а это воспринимается подсознательно как опасность.

Далее, ранние инноваторы-отморозки твою фигню распробовали, выжили, им понравилось, начали рассказывать другим. И следом твой товар начинают покупать последователи, их будет примерно 13—14 процентов от рынка.

Здесь еще очень важно, что между тем моментом, когда все интересующиеся инноваторы себе товар купят и тем, ко-

гда они доходчиво расскажут о нем последователям, может пройти довольно много времени. В этот период твои продажи упадут почти до нуля, так как все, кто хотел купить товар на прошлом этапе, уже его купили, а последователи еще не подтянулись и не решились на покупку. В умной литературе это называется «брешь» или «инновационная пропасть». Это тяжелый момент, потому что, как назло, именно в этот момент тебе остро нужны покупатели и деньги. Если он затянется, то придет жопа, и твой бизнес попросту не доживет до следующего этапа.

Ладно, допустим, пропасть ты худо-бедно преодолел. Последователи активно скупают твою фиговину, рассказывают о ней друзьям и знакомым, оставляют позитивные отзывы на твоем сайте и на маркетплейсах. Другие посмотрели, решили, что круто, они себе тоже такую фиговину хотят, и бросились покупать. Продажи прут, как на дрожжах, деньги к тебе текут покруче Ниагарского водопада, и ты уже думаешь покупать себе красивую беленькую яхту у личного причала в Монако. На этом этапе твой товар купят 33—34% тех, кто мог бы вообще его купить.

Но тут, если ты умный и не забываешь считать, ты начинаешь замечать, что что-то не так. Рост продаж замедлился, даже остановился. А потом ты начинаешь продавать всё меньше и меньше. Что за хрень творится? А очень просто. Вокруг тебя тоже роятся умные пацанчики. Они увидели, что у тебя продажи прут, подсуетились и сделали такую же фигню,

как у тебя, только чуть лучше, или чуть дешевле, или просто вложили больше денег и сил в маркетинг или рекламу. Им тоже непросто – они проходят тот же цикл, выводя новый для них товар на рынок. Но их много, и они потихоньку отжимают у тебя продажи. Но пока продажи у тебя еще есть, хоть и падают, и на этом условном этапе ты сделаешь тоже около 33—34% продаж от общего числа покупателей товара.

И, наконец, приходит постепенное фиаско. Товар докупают последние 15—16% покупателей, которые вообще хотели его купить. Они долго присматривались к твоей фиговине и наконец-то решились ее купить. Другие авторы их вежливо называют «опоздавшие», а я, со всей своей грубой прямотой, назову их тормозами или слоупоками.

К этому моменту, если ты достаточно умный, ты запустишь еще три-четыре, а то и двадцать-тридцать товаров, каждый из которых будет постепенно проживать свой собственный жизненный цикл, двигаясь по той же кривой. Или выпустишь такую же фиговину, но новую модель – с новым, улучшенным видом, вкусом и функционалом.

Кстати, для каждого товара такой жизненный цикл занимает разное время, в зависимости от объема рынка и количества тех, кто вообще может им заинтересоваться. Спиннеры (помнишь еще такие?) прожили этот цикл за один год, а автомобили могут проживать его 5—6 лет до выхода нового поколения.

Нужно еще учитывать, что этот жизненный цикл не обязательно должен заканчиваться снижением продаж. Умные и хитрые компании на самом пике, когда конкуренты начинают подступать, слегка модифицируют товар новой упаковкой или новыми функциями. Или выходят на новый рынок (рынок географический или просто обращаются к новой категории потребителей).

Если шалость удалась, то кривая начинает выглядеть, как холмистый горизонт: продажи повышаются и падают, товар снова изменяется, и продажи снова повышаются и затем падают. И так многократно на протяжении долгого времени. Вон, зубная паста в таком состоянии находится уже десятилетия, принципиально не меняясь.

Здесь, кстати, нужно отметить, что для расходуемых товаров (еда, лекарства, косметика, частично одежда) жизненный цикл немного другой. Продажи у них ограничиваются не насыщением рынка, а количеством конкурентов или товаров-заместителей. В итоге, достигнув максимально возможного на пике интереса уровня, продажи снижаются (иногда очень существенно) за счет конкурентной борьбы, но не сходят на нет полностью, если только сама компания не уходит окончательно с этого рынка.

Ну, и напоследок упомяну о том, что на некоторых рынках есть странная ситуация, в которой купить товар значительно сложнее, чем его продать. Это происходит, когда по-

лучение товара затруднено или количество товара (или сырья для него) физически ограничено.

Когда мы занимались металлом, для нас таким товаром были старые аккумуляторы. Европейские перерабатывающие заводы готовы были покупать любые объемы и очень дорого. Свинец в тот момент был дорогим (как сейчас – не знаю, не слежу), а добывать его из батарей было куда выгоднее, чем из руды. Проблема была в том, чтобы эти старые аккумуляторы найти, собрать и купить. И это довольно сложная работа, потому что автовладельцы, например, не особо задумываются о том, чтобы сдать батарею на переработку, даже за деньги. Я знаю людей, которые неплохо занимаются этим бизнесом, но это очень большой объем работы, в итоге не то чтобы и окупающийся. Но если у тебя вдруг откуда-то есть большая партия старых аккумуляторов – не выбрасывай, их можно хорошо продать.

Другим таким «золотым» товаром была танталовая руда. Это редкий и дорогой металл, количество которого физически ограничено тем, что его очень мало добывается и перерабатывается. Для получения одной тонны тантала требуется порядка трех тысяч тонн руды. И хрен ты где ее, эту руду, купишь – месторождений очень мало, и почти все они уже поделены.

Еще пара примеров от моих знакомых. Один занимается восстановлением старых грузовых вагонов. Покупает их у РЖД или перевозчиков, ремонтирует, перепродает. Гово-

рит, что самое сложное – найти старый вагон и договориться о его выкупе, обогнав конкурентов, так как количество таких вагонов на рынке, объективно, ограничено. Отремонтированные вагоны раскупаются, как горячие пирожки.

Другой знакомый занимается почти тем же (дело происходит в США). Он покупает в портах старые морские контейнеры и перепродает их фермерам. А те используют их в качестве хранилищ для сельхозтехники, инструментов, удобрений и прочего хлама. Тоже жаловался мне на то, что купить контейнер ему гораздо сложнее, чем продать.

Такие рынки могут показаться золотыми жилами, но свято место пусто не бывает. Они проходят тот же самый жизненный цикл, только наоборот. Сначала такие товары легко покупать, но потом рынок заполняется закупщиками-конкурентами, и они разрывают ограниченный рынок на части. И здесь так же важно закрепиться и удержаться. И при этом искать новые возможности на том же или на смежных рынках.

Я продавал новые товары на рынках, где не было почти никакой конкуренции. Продавал хорошо известные, но улучшенные товары на высококонкурентных рынках. Проходил и через конкуренцию продавцов, и через конкуренцию покупателей. И знаешь, что скажу – ***везде всё примерно одинаково по сложности работы***. Везде надо пахать и вкалывать, грамотно применяя навыки и знания.

Везде приходится бороться. На новых рынках – бороться с недоверием покупателей. На широких развитых рынках – бороться с конкурентами-продавцами. На узких рынках с высоким покупательским спросом – бороться с конкурентами-закупщиками.

Золотой жилы, где можно расслабиться и без рисков получать гарантированный высокий доход, попросту нет. По крайней мере, ни мне, ни всем моим знакомым она пока еще не встретилась (если вдруг знаешь такую, напиши мне, придумаем что-нибудь вместе – хотя если жила действительно золотая, то ты, наверное, и без меня справишься, но ты пиши в любом случае). Но она и не нужна. Если комбинировать навыки, знания, опыт и активную работу – можно выжить на любом рынке.

Чем именно и где именно торговать – не так важно. ***Важно правильно обращаться к потребностям покупателей и эти самые потребности точно распознавать, ранжировать и, при необходимости, создавать.***

Есть еще одна очень важная вещь, о которой я просто обязан тебе рассказать. Про пирамиду Маслоу и жизненные циклы товаров тебе много кто расскажет, а вот про эту штуку, действительно офигенную, тебе расскажу только я. Ты ее пока что больше почти нигде не встретишь, так что вещь уникальная и, самое главное, полностью рабочая.

Настолько, что, узнав о ней, я полностью перестроил

и свои продающие коммуникации, и личное общение. И это дало просто огромный рывок в эффективности, поэтому просто не могу с тобой этим не поделиться.

Возможно, это самое важное, что ты можешь вынести из этой книги. Благодаря этому, ты сможешь понимать, как различается мотивация у разных людей. В том числе, мотивация купить у тебя твои товары или мотивация работать у тебя и помогать тебе зарабатывать деньги.

Автор этой концепции – американский психолог и социолог Гретхен Рубин. Она больше применяет эту классификацию для межличностных отношений, улучшения общения в семье (поэтому ее обычно относят к женской мотивационной литературе почему-то). Но общение есть общение, и в бизнесе общение штука наиболее важная (фактически, бизнес – это и есть общение). Поэтому в бизнесе эта концепция еще более применима. Ее надо знать и использовать.

Суть концепции в том, что ***все люди разные, но их различия в причинах и мотивации их поступков поддаются легкой и удобной классификации, которую можно эффективно использовать для выстраивания отношений с этими людьми.***

Гретхен Рубин делит всех людей в мире на четыре группы («тенденции»), в зависимости от отношений к внешним и внутренним ожиданиям и задачам. Внешние ожидания, это то, что от тебя хотят другие (правила, законы, общественные нормы, рабочие задачи и пр.). А внутренние ожи-

дания – это те задачи, которые ты ставишь себе сам (бросить курить, начать ходить в спортзал, написать книгу, выучить иностранный язык и пр.).

1. «Поборники» (примерно 19% людей) – позитивно принимают и внешние и внутренние ожидания, и стараются им соответствовать.

2. «Скептики» (24%) – сопротивляются внешним ожиданиям, но принимают внутренние ожидания.

3. «Должники» (41%, самая многочисленная группа) – стараются соответствовать внешним ожиданиям, но не могут соответствовать собственным внутренним задачам.

4. «Бунтари» (16%) – одинаково отвергают как внешние, так и внутренние ожидания.

Зачем всё это нужно?

• 4 тенденции определяют нашу реакцию на внешние и внутренние задачи.

• 4 тенденции определяют нашу мотивацию на совершение или не совершение того или иного действия.

• Самое главное – 4 тенденции объясняют, почему мы действуем, и почему мы не действуем. Они дают ответ на то, почему для некоторых из нас легко сдерживать данные себе обещания, а другие не могут заниматься чем-то важным для себя без внешнего контроля. Почему некоторые легко исполняют задачи на работе, а другие сопротивляются этим поручениям. Они объясняют, почему для разных людей нужно

использовать совершенно разные типы мотивации.

4 тенденции являются врожденными. Каждый из нас относится к той или иной тенденции, и это нельзя изменить – это нужно понять, принять и использовать в свою пользу.

Можно изменить наши действия под влиянием общества (например, поведение бунтарей часто не одобряется обществом и они учатся свою сущность скрывать), но внутри нас наше отношение к этим действиям (и действиям других) будет всё равно измеряться исходя из нашей базовой тенденции.

Пока ты не осознаешь свою тенденцию и тенденции других людей и не научишься их принимать и правильно с ними обращаться – ты будешь испытывать сильнейший дискомфорт и непонимание. А как только осознаешь – бум, и всё в мире сразу встаёт на свои места.

В плане бизнеса это означает, что если ты обращаешься к покупателю, партнеру по бизнесу или своему работнику исходя из мотивации твоей собственной тенденции, а тенденция твоего собеседника другая, то вам будет очень сложно найти общий язык. Вы словно говорите на разных языках. А вот если ты обращаешься к кому-то, учитывая его тенденцию и используя важную именно для него мотивацию – тогда вероятность достижения нужного тебе результата в разы повышается.

Например, кто-то переходит дорогу на красный свет.

У представителя каждой тенденции будет свое отношение к этому событию и своя мотивация этого отношения. И полное непонимание, как кто-то другой может относиться к этому иначе.

Поборники: «Как же так? Это возмутительно! Он же *нарушает правила*!»

Должники: «Так же нельзя делать! *Могут же пострадать другие люди*!»

Скептики: «*Ну, и что такого*? Машин же нет, чего стоять-то? И вообще, зачем вообще на этой маленькой улочке светофор?»

Бунтари: «Ха-ха, и правильно, я бы тоже на красный пошел, *нечего нам указывать*, как и когда ходить через дорогу!»

Что отличает каждую из тенденций?

Поборники: любовь к правилам, дисциплина, организованность. Самостоятельность и проактивность, помешанность на эффективности. Сила воли, способность двигаться цели вопреки всему (и всем вокруг).

Горячая любовь к спискам и планам, пунктуальность и ненависть к тем, кто не может соблюдать графики и договоренности. Отсутствие необходимости внешнего контроля. Нетерпимость к изменениям планов, любое внезапное изменение плана выводит поборников из равновесия и люто бесит. Нетерпимость к неорганизованным людям, и полное

непонимание, почему кто-то другой не может просто взять, собраться и сделать то, что нужно. Безжалостность к себе и ко всем другим – задачи и правила должны исполняться независимо ни от чего, ни болезни близких, ни иные личные обстоятельства не оправдание. Требовательность как к другим, так и к себе. Неспособность к нарушению правил во имя милосердия или даже когда нарушение разумно (поборники – это упертые герои, которые поведут полк в атаку и выполнят задачу, даже если полягут все бойцы). Из поборников может получиться как великолепный руководитель так и жестокий безжалостный инквизитор.

Внутренняя тревога при нарушении правил – поборник чувствует серьезный дискомфорт, даже если никто его на этом нарушении не поймал.

Любовь к схемам и классификация всего и вся. Повышенное чувство справедливости (но так как они сами ее понимают – тот, кто исполняет правила, тот и прав, независимо от обстоятельств).

Зависимость от необходимости понимать точные правила и инструкции («сколько именно вешать в граммах?»). А при отсутствии или неоднозначности правил – неуверенность и дискомфорт.

При всей эффективности и работоспособности поборников, для них сложно находить нестандартные решений и выходить за рамки общепринятых паттернов. Они прекрасно умеют улучшать что-то уже существующее, но испытывают

серьезные трудности, когда нужно придумать что-то совсем новое и необычное.

При этом, при конфликте внутренних и внешних требований большинство поборников предпочтут внутренние требования, особенно те, кто с уклоном в тенденцию скептика. Но меньшинство – с уклоном в тенденцию должника – предпочитают внешние требования, хотя и о внутренних не забывают.

В целом, это наиболее сбалансированная внутренне (особенно, поборник с уклоном в скептика) и одобряемая обществом (особенно, поборники с уклоном в должника) тенденция. Но со своими ограничениями, как и все остальные.

Поборники: «*Хотят знать, что следует делать*»

Скептики: любят задавать вопросы. Внешние требования и задачи для них ничего не значат до тех пор, пока они не поймут, зачем это нужно делать, и в чем выгода лично для них.

В детстве таких детей ласково называют «почемучками», а во взрослой жизни на них жестко наклеивают ярлык «токсичных работников». Просто потому, что они не бегут исполнять указания (как поборники и должники), а долго и нудно выспрашивают, зачем это вообще нужно делать. И не будут делать, пока не поймут. Многими начальниками (особенно поборниками) это воспринимается как нарушение субординации и неспособность к командной работе.

А скептиков, напомню, почти четверть от всего населения планеты.

Для скептиков жизненно важна логика, смысл любых действий и понимание их необходимости. Они сомневаются в безусловности авторитетов, не принимают объяснения типа «потому что так надо» или «мы всегда так делаем».

Вместе с тем, после уяснения смысла задачи, они действуют очень продуктивно и не нуждаются во внешнем надзоре. К тому же они категорически стремятся к эффективности своих действий и в целом, очень полезны в работе, если руководитель готов отвечать на их вопросы. Кроме того, скептики чрезвычайно полезны для поиска слабых сторон в проектах и задачах за счет того, что они всё ставят под сомнение. Скептики любят искать лазейки во всем, что они делают, чтобы упростить задачу, а значит, у них прекрасно получается оптимизировать сложные процессы.

Из скептиков получаются отличные аналитики, они любят собирать и сопоставлять информацию, испытывают страсть к развернутым таблицам и сравнениям. Вместе с тем, у них бывают сложности в окончательном выборе – если нет ограничений по времени, они будут собирать всё больше и больше информации, не принимая решения.

Скептики объективны и справедливы, но упрямы. Если они что-то решили (например, что лечиться лучше самим, а не ходить к врачу), то их крайне сложно переубедить (яркий пример скептика – Стив Джобс).

При всей своей любви к вопросам, скептики ненавидят сами отвечать на вопросы. И еще они полностью уверены в том, что все думают так же, как они сами. Любое проявление противоречия этому убеждению их чрезвычайно раздражает.

Кстати, если ты сейчас думаешь что-то вроде: «Да ну, какая фигня эти 4 тенденции, зачем вообще делить людей на группы?» – поздравляю, ты скептик.

Скептики: «*Хотят обоснований*»

Должники: для них важны правила и внешние задачи.

Это люди, для которых забота о других и выполнение чужих поручений гораздо важнее, чем собственные дела и обязательства, данные самому себе. Идиотскую (с точки зрения представителей всех остальных тенденций) фразу «сам погибай, а товарища выручай» придумали именно должники, и они же единственные в ней находят реальный смысл.

Должников, напомню, среди всех людей больше всего, более 40 процентов.

Они готовы помогать другим, даже если сами этого не хотят. Фразы «ну, надо, так надо» и «один за всех» – вот что их прекрасно характеризует.

Очень удобная тенденция с точки зрения руководителей (выполняет всё, что поручишь) и вообще с точки зрения общества. Самая общественно одобряемая тенденция – всем

помогает, на всё готов.

Вместе с тем, должники крайне зависимы от внешней отчетности. Если задача поставлена, но не контролируется, она будет исполняться в самый последний момент. Должники крайне плохо самоорганизуются без внешнего контроля, но буквально расцветают под жестким и требовательным (в меру!) управлением.

Проблема должников в том, что стараясь угодить всем, они не могут выполнить то, что сами хотят. Не умеют выделить время для собственных желаний. А даже если время есть, то не могут заставить себя выполнить то, что хочется, без внешнего контроля. Если человек говорит: «вот, я хотел бы ходить в спортзал или выучить французский язык, но столько дел на работе, а еще и дома нужно жене и детям помочь, ни на что не остается времени» – это должник. Парадокс в том, что если у него появится куча времени, он всё равно не будет делать, что хочет – до тех пор, пока не найдет способ обеспечить себе внешнюю отчетность. Например, сам в спортзал не пойдет, но если у него назначено занятие с тренером – скорее всего, пойдет.

Еще одна проблема должников – они склонны набирать задач больше, чем могут выполнить. Им сложно отказывать другим. Но усталость и раздражение накапливается, и в один совсем не прекрасный момент случается «должниковый бунт». Да, бессмысленный и беспощадный. Вот когда тихий и услужливый человек, хороший работник, берет вин-

товку и расстреливает коллег, или когда крушит всё вокруг, или совершает самоубийство, или когда просто резко и внезапно увольняется – вот это должник, который перенапрягся и ушел в состояние иррационального и неостановимого бунта. Это настолько яркое событие, что его крайне любят изображать в книгах и в фильмах (или, скажем, в клипе «В Питере пить» группировки «Ленинград»). Для руководителей и близких крайне важно уметь распознать приближение такого бунта и найти возможность снизить нагрузку должника и дать ему выпустить пар мирным способом.

Должники: «*Хотят внешнюю отчетность*».

Бунтари: свобода во всем. Нетерпимость к задачам и внешнему контролю.

Делают только то, что хотят, иногда назло внешним требованиям, даже если прекрасно понимают глупость и разрушительность такого поведения. Естественно, ни руководителями, ни семьей, ни обществом в целом такая линия поведения не одобряется, но бунтари ничего не могут с этим сделать. Совсем. Они могут приглушить внешние проявления своего бунтарства, но будут испытывать глубочайший внутренний дискомфорт, устраивая демарши и диверсии при каждом удобном поводе.

Для бунтарей характерна спонтанность, непредсказуемость, противоречие всему и всем.

Ненавидят любую отчетность, дисциплину, любое давле-

ние, строгий контроль, да и любой контроль вообще. Самое странное, что похвала или намеренная мотивация может демотивировать бунтаря: «ах, вам это нравится, значит, я не буду этого делать!».

Бунтарем быть сложно, и с бунтарем сложно жить.

При этом, бунтари отличаются прекрасно развитой способностью нестандартно подходить к задачам. Способны браться за задачи, которые другими считаются нерешаемыми, и решать их – просто назло и вопреки. Им характерна неудержимая активность, но при этом – полное отсутствие самоконтроля.

Если считают, что это будет весело, могут сделать всё, что угодно. Но ни в коем случае, не по приказу другого человека. Могут сделать всё, что угодно на спор или назло (и это парадоксально делает их очень управляемыми и подверженными внешнему манипулированию).

Свобода ради свободы! И гори оно всё огнём.

Бунтари: «*Хотят делать всё по-своему*».

Важнейшим следствием восприятия человечества через призму четырех тенденций является то, что ***абсолютно все существующие обучающие книги, курсы и идеи, как сделать жизнь лучше, являются в большей части бессмысленными***.

Например, поборник пишет книгу о том, как стать высокоэффективным человеком (я просто уверен, что Стивен

Кови был поборником). Там он говорит что-то типа «будьте проактивны, ставьте себе цели и планируйте их достижение» и т. д.

Почему? Потому что для него это прекрасно работает. Но это работает именно потому, что он поборник! И только поэтому.

Должник, пытаясь применить эти рекомендации без наличия внешнего контроля, очень быстро на это забьет (и будет очень об этом переживать). Скептик будет думать «А с чего это эти дурацкие советы сделают меня эффективным? Я и так эффективный без этого!». Или что-то вроде «а зачем вообще мне становиться эффективным?». Бунтарь просто фыркнет «Да кто он такой, чтобы мне указывать, что мне делать?!».

При этом, рассуждая на ту же тему, должник будет писать о том, что очень важно помогать другим людям. А скептик, напротив, будет советовать сосредоточиться на нахождении правильного, логического смысла в жизни. И каждый из них будет прав. Только для собственной тенденции и ни для кого другого.

Эта же проблема встречается во всех курсах и книгах по управлению персоналом. Поборники будут говорить о важности дисциплины, должники об отчетности, скептики о разъяснении смысла, а бунтари (если они всё же напишут книгу) будут советовать забить на всё и дать работникам больше свободы и меньше контроля.

А получается, что не существует универсальных советов и рекомендаций. И правильный учебный курс (или книга) должны учитывать особенности всех тенденций, и вот только тогда они будут реально работать.

Причиной большинства конфликтов и непониманий, что в семье, что на работе, что в обсуждениях в Интернете, что при переговорах, что при продаже товаров как раз является то, что человек А с одной тенденцией пытается заставить человека Б с другой тенденцией действовать так, как действует сам А (или просто ожидает, что Б будет действовать, как А).

Однако у Б совсем другая мотивация и причины для действий и бездействия, чего ни А, ни сам Б не понимают. И в результате – конфликтуют, ругаются и обижаются друг на друга.

Поборник возмущается неспособностью должника к самоорганизации или игнорированием бунтарем правил. Должник страдает от того, что, по его мнению, скептик ведет себя эгоистично и не учитывает интересы других людей. Скептик достает поборника вопросами и возмущается, когда поборник отказывается мотивировать смысл задач. Бунтарь просто противоречит всему и всем, если не явно, то в глубине себя.

Если оба или хотя бы один из них будут понимать различия тенденций и то, как с разными тенденциями работать, это резко изменит ожидания от других людей и уберет внеш-

ний и внутренний дискомфорт, порождаемый как раз таки непониманием того, как работают 4 тенденции.

Зачем я здесь рассказываю про четыре тенденции? Потому что мотивация и причины, приводящие покупателей к покупке твоих товаров (или к отказу от их покупки) для представителей каждой из тенденций будет своя. А значит, это нужно учитывать и при продаже, и в построении маркетинговых и продающих коммуникаций. Благо тенденций всего четыре (или даже три, бунтарями во многих случаях статистически можно пренебречь, их мало и у них обычно меньше денег).

Рекламные обращения и всякие «техники» продаж и «продающие скрипты», созданные без учета различий тенденций, будут достигать ума и сердца только какой-то одной (или двух) тенденций. У всех остальных они будут отсекаться сразу на базовом уровне «крокодильего мозга».

Зная же различия тенденций, одновременно со знанием о типах потребностях и уровнях пирамиды потребностей, ты получаешь мощнейший инструментарий, который позволит тебе эффективно продавать практически что угодно кому угодно. При приложении мозгов и сил, естественно.

Я буду еще говорить про четыре тенденции дальше применительно к продающим коммуникациям и управлению персонала. Но я считаю крайне важным рассказать тебе о них сейчас, чтобы дать тебе базу для размышлений и пра-

вильного восприятия дальнейшего рассказа. В конец концов, четыре тенденции – это то, что кардинально изменило мое собственное отношение к людям и их коммуникации, что в бизнесе, что за его пределами. И эта штука реально работает, и работает просто охрененно.

Эти две главы (про идеи и про то, почему покупатели покупают) должны были дать тебе достаточно много информации для размышления о том, чем именно заняться в бизнесе, что продавать, и к каким потребностям и желаниям покупателя для этого обращаться.

Надеюсь, у тебя уже сформировался десяток таких идей, из которых ты выберешь самую лучшую. А теперь от идей и общих размышлений переходим к практической реализации.

Глава 8. Хороший у вас план, товарищ Жуков!

Каждому бизнесу нужен план.

Он не обязательно должен быть большим и красивым, с описаниями финансовых моделей на много страниц и красивыми графиками. Совсем не обязательно следовать многочисленным рекомендациям, которые появляются в результате поиска по фразе «как написать бизнес-план». По крупному счету, какому-то обязательному формату стоит следовать, только если ты пишешь план не для себя, а для кого-то другого – для инвесторов, для банка или для акционеров.

План вполне может умещаться и на одном листочке бумаги, и даже просто в голове. В принципе, если ты решил у себя в уме: я буду торговать вот этой фиговиной, покупать буду там-то по столько-то, продавать тем-то за столько-то, а рекламироваться буду вот так вот – то это уже вполне себе план.

Хотя, конечно, правильнее и лучше (поверь моему опыту) всё-таки записать план в каком-то письменном виде. Хотя бы в виде простого списка дел или описания того, что ты собираешься делать и в каком порядке. И крайне желательно (практически обязательно) посчитать подробно необходимые стартовые затраты, а также ожидаемые доходы и расхо-

ды. И для этого нет ничего лучше, чем табличные программы вроде моего любимого Microsoft Excel или OpenOffice Calc.

Тогда у тебя будет понимание того, сколько тебе нужно денег, как ты будешь развивать свой бизнес, и стоит ли вообще им заниматься. Только есть одно очень большое «но».

Это большое «но» заключается в том, что планы никогда не сбываются. Еще раз: ***планы никогда не сбываются***. Независимо от качества планирования, независимо от квалификации авторов планов, независимо от того, сколько планов они сделали до этого, и какой объем информации анализировался при создании плана. В новых стартапах, в развивающихся компаниях, в больших корпорациях, во всемирных монстрах, которые у всех на слуху – везде одно и то же. Планы никогда не сбываются.

Почему? А мы с тобой уже говорили о том, что бизнес – это игра вероятностей. Опыт, объем анализа, квалификация автора плана дают возможность учесть максимальное количество вероятностей и выбрать те, у которых наибольший шанс сбыться. Это огромная работа, за качественное исполнение которой платят на менее огромные деньги.

Однако даже предсказанная вероятность – это всё-таки вероятность. Она может сбыться, может не сбыться, может сбыться, но иначе, чем ожидалось. Никто не может предсказать точную погоду через шесть месяцев, или стоимость неф-

ти через год, или купит ли твой товар именно такое количество покупателей.

В результате, даже у самых лучших в плане процессов и самых опытных и богатых компаний (типа Apple) запланированные показатели почти всегда расходятся с фактическими на 5—15%. Кажется мало, но при продажах на два миллиарда долларов в год (достаточно небольшой уровень для крупной международной компании) продать на 15% меньше запланированного – это значит недополучить триста миллионов. Вот так вот взять и выдернуть из оборота триста миллионов долларов. А для корпорации с оборотом под сто миллиардов в год (а таких немало) – это уже недополученный доход на 15 миллиардов.

Правда, бывают ошибки и в другую сторону, когда спрос оказывается выше, чем ожидалось. Но в этом тоже нет ничего хорошего, поскольку производство-то и закупки материалов планируются заранее, исходя из ожидаемых продаж. При недооцененных продажах покупатели не смогут купить товар по причине его отсутствия. И во-первых, уйдут к конкурентам, создавая их лояльную аудиторию, а не твою. А во-вторых, часть маркетинговых расходов, возможно, окажется потрачена впустую, и ты не получишь ту чистую прибыль на которую мог бы рассчитывать.

Ну, окей. Если планы не сбываются, то зачем они тогда нужны? Может, ну их, нафиг, эти планы? Будем просто по-

купать, продавать и развиваться потихоньку.

В принципе, можно и так. Но ***ценность плана в том, что он в какой-то мере дисциплинирует и дает понимание того, что, когда, в какой последовательности и зачем делать, чтобы достичь желаемого результата*** . План, как линия на карте, задает ожидаемое направление твоему кораблю. И если течение или ветер сносит тебя с курса, ты всегда знаешь, в какую сторону поворачивать штурвал, чтобы на него вернуться.

Плюс, когда ты создаешь даже примитивную финансовую модель в табличке Экселя, связывая доходы, расходы и этапы воронки продаж формулами (хотя бы простыми арифметическими), ты начинаешь понимать, что на что влияет, и как изменение одного элемента (падение числа лидов на входе в воронку или небольшое изменение конверсии посетителей магазина в покупателей) в итоге отражается на финальном результате финансового года.

То есть, план для бизнеса жизненно необходим, особенно в начале. Просто нужно держать в голове, что план – это всего лишь направление. Ожидаемая вероятность, которая может сбыться, а может не сбыться. И это совершенно нормально. Тебе нужно просто понять, какие действия совершать, чтобы повысить вероятность более или менее приближенного к ожиданиям исполнения плана.

Есть один случай, когда план не просто желателен, а стро-

го обязателен, причем в подробном и формализованном виде – это если ты собираешься искать для бизнеса деньги в каком-то серьезном виде. Банковский кредит тебе без бизнес-плана не дадут. И инвесторы от тебя тоже будут требовать эти самые бизнес-планы.

Причем, чем меньше тебе нужно денег от инвестора, и чем неопытнее этот инвестор, тем чаще он будет требовать от тебя подробный план, причем во всё более формализованном виде. Потому что он начитался, что так, типа, надо.

На какой срок составлять план? Ну, хотя бы на год. Я обычно составляю планы на один-три года, но я при этом четко понимаю, что чем дальше я планирую, тем меньше вероятность точного исполнения этого плана, и его в любом случае придется корректировать каждые три месяца, а то и чаще.

В отличие от того, что многие авторы-теоретики пишут в книжках, я не считаю необходимым планировать бизнес на долгий срок. Слишком много переменных факторов, не зависящих от меня, и план превращается в фантастику, а точнее даже – в фэнтези.

Большие компании составляют планы и на пять лет вперед, и на десять. Но у них совсем другая цель – менеджменту нужно показать акционерам, что этот самый менеджмент видит долгосрочные цели и ведет к ним свой корабль, пусть это и погоня за призраками на самом деле. Это такая боль-

шая игра, в которую играют в мире миллиардов: одни делают вид, что знают, что будет через десять лет, а другие делают вид, что они в это верят.

Помню, как-то со мной общался один активный студент-пионэр, начитавшийся, видимо, глупых книжек про MBA. Он спрашивал меня, на какой срок я составляю планы бизнеса, и крайне распереживался, когда узнал, что я не планирую ничего подробно на срок больше года. «Как же так? – вопрошал он небеса и меня заодно. – Ведь все компании говорят, что крайне важно иметь детальный план развития на десятилетия вперед!». Дело было в России в тот самый момент, когда рубль стремительно опадал после Крымнаша и взаимных санкций, нефть дешевела, а весь рынок замер в паническом ахуе. И вот этот пионэр предлагал мне в этих условиях что-то спланировать на десять лет вперед, когда было непонятно, что будет даже через полгода. Я очень тогда смеялся, а он не понял, почему, и, кажется, обиделся. Надеюсь, время его научило уму-разуму.

Большинство начинающих бизнесменов (а особенно тех, кто еще только собирается запустить свой первый бизнес) очень много думают о том, как же организовать свой бизнес. Как купить оборудование, как запустить производство, как хранить товары, как обустроить офис и склад, какую купить мебель и т. д.

Соответственно, построение плана бизнеса они начинают

(сначала в голове, а потом на бумаге или в компьютере) с того, что считают, какие им нужны расходы для того, чтобы бизнес запустить. Подробно изучают прайс-листы поставщиков оборудования, выясняют, что почем стоит, присматривают себе ноутбук поудобнее, чтобы на встречи ездить, как настоящий бизнесмен.

И это очень большая ошибка. К сожалению, крайне распространенная. План любого бизнеса нужно строить не вокруг того, что тебе нужно для производства товара и организации процессов его движения. ***Начинать надо всегда с планирования доходов и способов их получения.***

Мы периодически инвестируем в чужие бизнесы. Однажды один незнакомый мне человек прислал мне на рассмотрение проект бизнеса, в который он хотел привлечь мои инвестиции. Это был план завода по производству комбикормов то ли в Псковской, то ли в Вологодской области, не помню. План просто поражал детализацией. Чувствовалось, что человек всё продумал детально, планировал и размышлял над этим планом не один год. Там было всё про закупку оборудования, до копейки. Там была детально спланированная схема организации производственных цехов. Там даже было подробное описание того, какую именно модель Газельки мы с ним купим, и как мы переоборудуем ее на газ, чтобы сэкономить пару копеечек (с указанием точной модели газового оборудования).

Не было только одного. Ни слова не было о том, кому и как

мы эти комбикорма будем продавать, и сколько эти продажи нам будут стоить. В голове этого человека как-то само собой подразумевалось, что стоит ему произвести его товар, и его тут же расхватают с руками, прямо за день, прямо с завода. А значит, можно об этом не думать, главное Газельку на газ переделать.

Это было бы смешно или даже мило (ну, мало ли – человек неопытный, не подумал), но эта ситуация очень обычна для начинающих бизнесменов. Особенно для тех, кто вырастает в бизнес из профессии. Он профессионал в своем деле. Он работает на кого-то. Он знает, уверен, что главное – это произвести качественный товар. А продажами занимаются другие, он с этим не сталкивается, этого не понимает, а значит – не думает об этом, сознательно или подсознательно, избегая для себя неудобных вопросов. Его спрашиваешь – а как продавать-то будем, а он отмахивается, дескать, не дрейфь, главное прыгнуть в воду, а там как-нибудь выплывем.

Нет. Не выплывем, если не знаем как, и куда плыть. И где мы вообще находимся.

Поэтому запомни, это очень важно, что когда ты планируешь открытие нового бизнеса, или расширение старого, или запуск нового продукта или направления – ***ты должен думать не о том, сколько это стоит, а о том, кто, как и сколько твоих новых товаров будет покупать***. А потом уже, исходя из этого, рассчитывать необходимые для этого

ресурсы. Не повторяй чужих ошибок.

Итак, как правильно составить план бизнеса так, чтобы потом не было мучительно больно? Я рекомендую такой способ.

Сначала ты планируешь свои продажи. Решаешь, на какую сумму ты хочешь продать своих товаров в первый год.

Какую сумму взять? А любую. Ту, которую ты хочешь заработать. Ты мне скажешь: «А если я хочу миллиард баксов?». Ну, так ставь миллиард баксов. Потом, когда начнешь считать воронку продаж и необходимые ресурсы, ты придешь к тому, что для продаж на миллиард тебе нужно вложить, скажем, восемьсот миллионов баксов. Если у тебя эти восемьсот миллионов есть – не вопрос. А если нет, ты начинаешь снижать ожидаемый уровень продаж до уровня, при котором требуемые ресурсы будут соответствовать твоим возможностям.

Далее, **разбиваешь эту сумму по месяцам**. При этом тебе нужно не просто разделить сумму на 12, а скорректировать ее на ожидаемую сезональность продаж.

Месяц от месяца в течение года продажи меняются из-за погоды, праздников, отпусков и прочих повторяемых внешних факторов. Для каких-то бизнесов сезональность почти не играет значения (но декабрь и январь обычно у всех отли-

чаются от остального года, в ту или другую сторону, в зависимости от товаров). А в каких-то (например, зимняя одежда) продажи, скажем, в июле и ноябре могут отличаться в десятки раз.

Поэтому разделяем 100% всех продаж года на какой-то процент для каждого месяца.

ПродажиМесяца = ПродажиГода x Сезонный%

$1000000 x 8% = $80000

Какой именно брать процент для каждого месяца? А это ты мне должен сказать. Это же твой бизнес, ты выбрал этот конкретный товар, потому, что хорошо его знаешь. Ну, я на это надеюсь, по крайней мере. А если не знаешь сезональность именно твоего товара, то или Яндекс в помощь, или подумай хорошенько, предположи, какой именно может быть сезональность именно для твоего товара и именно в том месте, где ты его собираешься продавать (сезоны погодных условий и деловой активности от региона к региону могут довольно сильно отличаться).

Кстати, замечательным инструментом для выявления сезональности является «Гугл Тренды» («Google Trends»). Он показывает количество запросов по нужной тебе тематике в течение года или нескольких лет. Соответственно, более или менее, изменение количества запросов о товаре можно соотнести с изменением количества продаж товара в разные месяцы. Инструмент не супер-точный, но более правильный, чем если просто в голове прикидывать.

Только если ты оптом собираешься торговать, учти, что оптовая сезональность товаров на 1—2 месяца опережает сезональность розничных продаж, так как розничным продавцам нужно заранее закупить и привезти товар для продажи своим покупателям.

Потом берешь общую желаемую сумму продаж на год и для каждого месяца умножаешь ее на процент ожидаемых сезонных продаж в данном месяце. Получаешь продажи по месяцам.

Затем **считаешь воронку продаж** и получаешь понимание, сколько тебе нужно продаж, покупателей, лидов и рекламных контактов, для того, чтобы в каждом месяце достичь нужного тебе дохода.

Про воронку продаж мы поговорим подробно далее. Поэтому прежде чем бросаться составлять план, всё-таки дочитай книжку до конца.

Здесь я только упомяну важное: ***для планирования воронку продаж нужно считать наоборот – с конца к началу***. То есть, сначала ты прикидываешь средний чек и среднее количество товаров на каждого покупателя. Кстати, эти показатели тоже могут меняться от сезона к сезону. Скажем, перед Новым Годом в розничной торговле обычно растет и средний чек, и количество товаров в каждой продаже, не забудь это учесть. Разделив общую сумму продаж за месяц на сумму среднего чека (то есть на среднюю сумму од-

ной продажи), получаешь количество продаж.

А умножив количество продаж на среднее количество товаров в одной продаже, получаешь количество товаров, которое будет продано покупателям в этом месяце (если между получением денег и поставкой товара проходит длительное время в любую сторону, аванс, отсрочка платежа – это тоже надо учесть).

На этом этапе ты понимаешь, сколько у тебя должно быть покупателей. Теперь, разделив количество покупателей на средний показатель ожидаемой конверсии посетителей в покупатели, ты получишь нужное тебе количество посетителей.

Например, у тебя интернет магазин. Ты знаешь, что в среднем по рынку для аналогичных сайтов 3,5% посетителей сайта совершает покупку. Это конверсия в продажи. На прошлом этапе ты вычислил, что тебе нужно 1000 продаж в месяц для достижения ожидаемого уровня доходов. Чтобы понять, сколько человек должно посетить твой сайт для достижения этого показателя, ты делишь 1000 на 3,5% (или на 0,035, что одно и то же). 1000 / 0,035 = 28 571. Именно столько людей должно в этом месяце посетить сайт твоего интернет-магазина.

Если у тебя более сложная воронка с большим количеством ступеней-уровней, то повторяешь расчет конверсии для каждого последующего уровня до тех пор, пока не придешь к самому верхнему уровню воронки – уровню первого

рекламного касания твоего бизнеса. Для розничного магазина это будет количество людей, проходящих мимо витрины, для интернет-сайта, количество людей, которым была показана первичная реклама и так далее.

Рассчитав всю воронку, ты получаешь достаточно данных, чтобы понять три важнейшие вещи:

• Реально ли вообще достичь нужных тебе показателей. Скажем, если у тебя получилось, что мимо витрины магазина должен пройти миллион человек в месяц, а их проходит от силы десять тысяч, ты понимаешь, что ожидаемая доходность не достижима. И можешь ее откорректировать уже на этом этапе.

• Уровень затрат на вовлечение потенциальных покупателей в воронку, превращения их в лидов и, затем, собственно, в покупателей.

• Количество товаров, которые тебе нужно произвести или купить.

Говоря всё это, я предполагаю, что ты уже провел какую-то серьезную подготовительную работу: изучил товар, подумал, кому и как ты его будешь продавать, спланировал все этапы воронки продаж, решил, как именно и с какими затратами ты будешь проводить покупателя по воронке от первого касания до продажи.

Если ты этого еще не сделал, то остановись на этом этапе,

не делай план дальше. Обдумай все эти моменты, найди решение для каждого из них, а потом уже возвращайся к планированию.

Особо продвинутые пользователи, влюбленные в цифры (вроде меня), на этом этапе еще разделяют воронки по разным каналам продаж (опт, розница с сайта, розница из магазина) и по типам покупателей. Учитывают коэффициенты брака и возвратов товара покупателями, повторные покупки, программы лояльности, разовые скидки, сезонные распродажи и так далее.

Нужно ли это учитывать? Желательно, если это оказывает существенное влияние на ожидаемые результаты твоего конкретного бизнеса. Но нужно помнить, что всё это из области вероятностей, поэтому особо глубокое погружение в цифры и коэффициенты сродни мастурбации своей любви к расчетам, поскольку в реальности всё будет или немного по-другому, или, чаще, совсем по-другому, чем ты планируешь.

Впрочем, если ты делаешь расчет не только для себя, а для кого-то другого (банка, инвесторов, акционеров, партнеров), то чем больше цифр и нюансов ты в расчет включишь, тем более солидно ты будешь выглядеть.

Однако, вот, что действительно важно учесть. ***Помимо сезональности, нужно учесть еще и фактор жизненного цикла***, применив к ожидаемым доходам соответствующий

коэффициент. Помнишь кривую жизненного цикла товара из прошлой главы? Вот она здесь и сработает.

Сначала тебя и твою компанию мало кто знает. Коэффициенты конверсии будут ниже, тебе нужно будет вкладывать больше ресурсов для совершения продажи. Возможно, многократно больше ресурсов, чем получается у других компаний. Но потом, через какое-то время (тебе придется спланировать его самому, исходя из специфики твоего рынка и твоих собственных ожиданий), ты будешь завоевывать репутацию на рынке. Будет больше повторных продаж, лучше конверсия, выше средний чек.

Важно правильно (и реалистично!) эту динамику развития спланировать и учесть в твоем расчете.

Теперь **планируем стоимость закупки или производства товаров**. Зная, сколько товаров тебе нужно продать в каждом месяце (это мы уже рассчитали), считаем, сколько товаров тебе нужно произвести или закупить. Это, во многих случаях, количество, не равное количеству проданных товаров, так как между производством товаров и продажей может проходить длительное время, и эти цифры будут относиться к разным месяцам. Если ты производишь товары сам, то считаешь, сколько сырья, материалов и комплектующих тебе нужно закупить.

Потом считаешь, сколько тебе будет стоить производство или закупка товаров. Для готовых товаров складываешь сто-

имость самих товаров, доставки их на твой склад, таможни (если применимо). Для товаров, которые производишь сам, стоимость сырья, его доставки, производства и связанных с ним расходов (например, стоимость электроэнергии, потребляемой заводским оборудованием).

Получаешь *себестоимость* твоих товаров.

Если ты вычитаешь из общей суммы продаж в месяце общую себестоимость товаров в этом месяце, то получаешь значение, которое называется *валовая прибыль* или *маржа*. И это очень важный показатель, особенно отношение маржи к общему объему продаж.

Тут меня профессиональные финансисты могут поправить в используемых определениях, а также справедливо указать на то, что нужно брать не себестоимость товаров в том же месяце, а стоимость их производства в тот месяц, когда они были произведены. Ну, а я отвечу – ну и что? Мы считаем упрощенную *планируемую* финансовую эффективность бизнеса. Когда нужно будет посчитать точно и уже с реальными показателями (когда уже что-то продали и считаем эффективность), тогда и посчитаем точно.

Для наших целей сойдет и так, а используемые определения я в этой книге сам устанавливаю своим волевым решением. К тому же, не так уж я и неточно их использую.

Итак, если ты продал товаров в месяц ровно на миллион, а себестоимость товаров составила четыреста тысяч, то твоя

маржа равняется 1 000 000 – 400 000 = 600 000. То есть 60% от общих продаж. Не так уж и плохо, правда?

А вот хрен его знает. Почему? Потому что мы же еще не посчитали все остальные расходы!

И вот теперь можешь заниматься любимым делом всех юных бизнесменов – считать расходы. **Прикидывать, на что ты хочешь потратить деньги**. Сколько сотрудников нанять, какие обои в офисе поклеить, сколько потратить на оборудование.

Часть данных о расходах, самая важная, у тебя уже есть – это расходы на привлечение клиентов, которые ты (надеюсь) посчитал, когда рассчитывал доходы и воронку продаж.

Это могут быть гигантские суммы относительно доходов. В интернет-магазинах на высоко конкурентном рынке расходы на маркетинг легко могут составлять половину всех доходов от продаж, а то и больше. У хорошо развитых и давно известных на рынке оффлайновых компаний с большим оптовым оборотом эти расходы обычно в пределах 8—20% от продаж. Истина где-то между, но недооценивать этот вид расходов совершенно нельзя.

Еще упомяну о том, что очень часто (да почти всегда) неопытные бизнесмены не учитывают в расходах налоги на зарплаты работников. Во-первых, потому что не знают, какие они. А во-вторых, кажется, что это такая мелочь, 13%,

несущественно.

А вот и нет. Помимо налога на доход (те самые 13%) есть еще и куча всяких дополнительных сборов. Поэтому в реальности на каждые 100 рублей, которые ты заплатишь работнику, ты должен будешь еще 43—45 рублей отдать государству (речь про Россию, но в сопредельных странах ситуация примерно такая же).

Там есть нюансы, но для простоты я советую планировать расходы на зарплатные налоги и сборы (с учетом стоимости их подсчета и уплаты) примерно в размере 50% от всех зарплат, которые ты собираешься платить.

Ну, вот, посчитал ты все свои планируемые расходы, получил какую-то сумму. Теперь вычитаешь ее из твоей валовой прибыли (она же маржа), и получаешь то, что называется *операционной прибылью* (или операционным убытком, если сумма отрицательная). Это еще не деньги на карман, но это уже показатель того, сколько твой бизнес зарабатывает или теряет.

Если тебе знакомы модные понятия EBIT или EBITDA, то операционная прибыль – это примерно оно самое (гусары, то есть профессиональные финансисты и бухгалтеры, молчать – детали отличий в данном случае не существенны).

Из планируемой операционной прибыли тебе еще нужно вычесть налог на прибыль, и ты получишь *чистую прибыль*.

Но скорее всего, процентах в восьмидесяти случаев, тебе и операционная прибыль при первом расчете не понравится. Весьма вероятно, что она окажется отрицательной или просто слишком маленькой.

Почему? Потому что слишком мало продали, и слишком много потратили.

Что делать? Смотреть, можешь ли ты:

• **Увеличить продажи**: привлечь больше покупателей, продать дороже, увеличить количество товаров в одной продаже или средний чек в деньгах, увеличить эффективность воронки продаж (то есть конверсию одного или нескольких ее этапов).

• **Уменьшить себестоимость**: покупать товары дешевле, экономить на доставке, использовать более дешевые материалы, повышать эффективность производства.

• **Уменьшить расходы**: повышать эффективность маркетинга, убирать ненужные расходы, повышать эффективность расходов, искать пути экономии.

И здесь я хочу тебя очень серьезно предостеречь.

На этой стадии, если первый результат тебе не понравился, всегда есть очень большой соблазн поиграться с цифрами и сделать красиво. Это вот подсознательная такая штука: ты уже всё придумал, продумал, как будешь производить и продавать, построил в голове красивую картинку, а тут циферки

говорят: «Нет, ни фига, ничего не получится».

И у очень многих в этот момент возникает просто непреодолимое желание сделать красиво. И они начинают подгонять цифры под желаемый результат. Тут, в доходах, прибавили. Там, в расходах, отрезали. И получилось красиво! Операционная прибыль в хорошем плюсе, чистая прибыль позволяет через годик прикупить виллу в Монако. Красота, да и только!

Это нормально в тех случаях, когда ты какие-то затраты разумно подсократил, какие-то доходы обоснованно увеличил. И если все твои действия соответствуют логике и здравому смыслу. К сожалению, это получается далеко не всегда.

Очень, очень многие рисуют нереальные цифры, чтобы получить устраивающий их результат. Если ты рисуешь план для кого-то другого, это еще хоть как-то объяснимо (хотя тебе же за него в итоге отвечать придется).

Но если ты делаешь план сам для себя, зачем заниматься фантастикой? Зачем врать самому себе? К чему это приведет? Ты займешься заведомо невыгодным делом, просто потому что тебе хочется и ты, типа, нарисовал красивую картинку, которая никогда не исполнится.

Естественно, жизнь тебе быстро напомнит разницу между сказкой и реальностью. Ты заплатишь своими деньгами, своими силами, временем, нервами и здоровьем только для того, чтобы в отчете по итогам очередного месяца увидеть те же самые некрасивые цифры, которые были в твоем плане

изначально. Глупый способ потратить деньги.

Короче, ***не ври сам себе***. Не нравятся цифры в плане – думай, как улучшить свою бизнес-модель, а не занимайся фантастикой и самоудовлетворением. Не видишь способа реально и адекватно улучшить цифры, значит, твоя идея – говно. Бросай ее и придумывай новую. Это нормально и правильно.

Есть еще такой закон жизни в бизнесе. Если ты запускаешь свой первый бизнес, или второй, или третий, ***реальные расходы всегда будут сильно выше запланированных, а реальные доходы всегда будут ниже запланированных***.

В твоем первом бизнесе, скорее всего, как бы ты ни считал и как бы точно ты ни планировал, ты будешь тратить втрое больше, чем ты ожидал, а зарабатывать – в два-четыре раза меньше, чем ты бы хотел. И вполне возможно, что именно это твой бизнес и убьет.

По мере накопления опыта, во втором, третьем, четвертом бизнесе, разница между запланированными и реальными расходами будет постепенно сокращаться. Ты перестанешь врать себе. Ты поймешь, какие дополнительные расходы, о которых ты не предполагал раньше, тебе нужно будет учесть. Ты будешь давать более точные прогнозы, вероятность исполнения которых будет выше. А значит, они будут чаще исполняться.

Поэтому очень важно всегда делать такую штуку. После

того, как ты всё посчитал, всё учел, всё придумал и получил устраивающий тебя результат, **проведи стресс-тест**. Уменьши твои доходы в два раза. Увеличь свои расходы в два раза. Что происходит с твоей прибылью? По-прежнему ли ты в плюсе, или глубоко ушел в убыток?

Повтори то же самое с разными коэффициентами. Уменьшай продажи втрое, вчетверо. Таким же образом увеличивай расходы. Смотри, что происходит с твоими цифрами. Думай, очень серьезно думай, что ты будешь делать, если такой пессимистический прогноз станет реальностью. Какие действия ты этому противопоставишь чтобы выжить и заработать?

Можно поиграть еще, и для каждого месяца использовать случайные коэффициенты. В Excel для этого есть чудесная формула СЛУЧМЕЖДУ (X,Y). Она возвращает случайное значение между заданными X и Y. Например, при использовании формулы СЛУЧМЕЖДУ (1,10) в ячейку будут подставляться случайные значения от одного до десяти.

Как использовать? Прогнозировать случайные колебания продаж и расходов в каком-то диапазоне. Например, падение продаж на 50% и увеличение на 10% от запланированного:

Описание	№ ячейки	Значение
Запланированные продажи	A1	1 000 000
Коэффициент случайного колебания	A2	=СЛУЧМЕЖДУ(50,110)/100
Продажи для стресс-расчета плана	A3	=A1*A2

Пример расчета:

Описание	№ ячейки	Значение
Запланированные продажи	A1	1 000 000
Коэффициент случайного колебания	A2	0,63 (случайное число 63, деленное на 100)
Продажи для стресс-расчета плана	A3	630 000

Этот же метод можно использовать для введения дополнительных коэффициентов, увеличивающих или уменьшающих все расходы целиком или какой-то конкретный расход.

Цель этой игры со случайными цифрами:

– Проверить, как твой план (и, соответственно, твой бизнес) будет жить в случае самых различных непредсказуемых изменений;

– Придумать, что ты будешь делать в случае таких изменений;

– Всей душой осознать, что хороший план – это еще не га-

рантия победы в игре вероятностей.

Ну, а если глобально – то ***самая главная задача всего этого планирования, не дать тебе потерять деньги и время, занимаясь бессмысленными вещами, а если игра стоит свеч, то дать тебе четкий курс к достижению главной цели твоей бизнес-идеи – заработать гору бабла***.

Глава 9. Деньги, чтобы делать деньги

С первого взгляда, бизнес представляется способом превращать малое количество денег в большое. У тебя есть миллион, ты купил на него товар, продал за два миллиона. Снова купил товар, продал еще. И через небольшое время у тебя уже десять миллионов.

Я бы всё-таки взглянул на это более широко. Для меня ***бизнес – это способ превращать ресурсы в большое количество денег.*** Разные ресурсы, но, в первую очередь, деньги, силы и время. Причем, среди перечисленного, я даже не считаю деньги главным ресурсом, особенно на старте бизнеса. Но они всё-таки нужны.

Что делать, если у тебя нет миллиона, чтобы начать бизнес? И нужен ли тебе этот миллион? А может, тебе на твою идею нужно три миллиона? Сколько нужно денег, чтобы начать бизнес? И где вообще их взять? Об этом мы с тобой и поговорим в этой главе.

Если ты грамотно подошел к планированию, то на этом этапе ты уже довольно подробно представляешь, как ты будешь претворять свою идею в жизнь, как будешь строить бизнес, как будешь производить свой товар, кому и как будешь

его продавать. И главное – сколько тебе на всё это нужно денег.

На старте любого нового бизнеса примерно с равной частотой встречаются две основные ошибки. Первая очевидна – ***ты не закладываешь в планирование все расходы, которые тебе нужны***, а посему полагаешь, что тебе нужно меньше денег, чем потребуется на самом деле.

Скажем, ты знаешь, что тебе нужно купить какой-нибудь сально-валяльный станок за миллион. А оказывается, что, помимо этого миллиона, тебе нужно заплатить еще миллион за доставку и установку, полмиллиона за подготовку энергосетей под новые мощности и еще полмиллиона за получение на это разрешений и согласований. И вот у тебя уже одна из важных статей расходов увеличилась втрое. А сколько еще остальных расходов так же недооценены?

Очень часто встречается вариация этой ошибки, когда начинающий предприниматель закладывает сумму на аренду недвижимости без дополнительных расходов. А потом его чрезвычайно неприятно удивляет необходимость заплатить, помимо аренды, еще и страховой депозит в размере арендной платы за один-три месяца, а еще и месяц аренды риелтору за то, что он нашел это помещение. Некоторые арендодатели умудряются еще брать дополнительные деньги (весьма ощутимые) за парковку, погрузку-разгрузку, пользование грузовыми лифтами, страховку, пользование общими помещениями (коридоры и пр.), уборку, дератизацию и десят-

ки других обязательных услуг. Я не говорю, что это плохо – это их бизнес. Но ты должен понимать, как эти мелкие, но набегающие в большую кучу расходы отражаются на твоем бизнесе, его рентабельности и на объеме необходимых тебе на старте расходов.

Как ни странно, вторая распространенная ошибка на старте бизнеса – это ***переоценка необходимых расходов и внесение в расчет тех затрат, которые можно отложить на потом или от которых можно вообще отказаться***. В результате, ты считаешь, что тебе нужно много больше, чем на самом деле, и откладываешь запуск бизнеса по этой причине, хотя идея хорошая. Или, что гораздо хуже, запускаешь бизнес, исходя из таких завышенных оценок, и тратишь гораздо больше, чем нужно.

Прекрасный пример – интернет-магазины. Я очень часто встречал рассказы о том, что «мы заплатили пятьсот тысяч рублей за дизайн магазина и создание сайта, сто тысяч за настройку рекламы, сто пятьдесят сеошнику, а потом у нас не осталось денег, ничего не пошло и всё развалилось». Это при том, что простенький, но отлично работающий интернет-магазин можно вполне сделать на платформе-конструкторе тысяч за пятнадцать-двадцать рублей (а то и почти бесплатно, если уметь курить мануалы и читать профильные форумы), рекламу можно настроить за двадцать-тридцать тысяч, а SEO на старте не нужно от слова совсем.

Но опять же, хорошая новость: чем больше опыта, тем ни-

же вероятность того, что расхождение между планируемыми и реальными стартовыми расходами будет большим. Если ты что-то уже запустил в жизнь (неважно даже, удачно или нет), то встретив аналогичную идею, ты уже будешь четко представлять, во что тебе вкладываться на старте, и сколько тебе это будет стоить.

А если опыта пока нет – то, с одной стороны, закладывай больше запас на непредвиденные расходы, а, с другой стороны, очень серьезно думай над тем, нужно ли тебе тратить каждый из запланированных рублей, и какие есть способы сократить расходы. ***Не старайся сделать «правильно» или «красиво», старайся сделать так, чтобы твой бизнес приносил максимальную прибыль при минимальных вложениях.***

Есть такой печальный закон жизни: ***стартовый капитал всегда разлетается быстрее, чем ты планировал***. Независимо от того, сколько у тебя этого капитала. Особенно в первых трех-четырех бизнесах.

Почему? Объективная причина – в недооценке рисков и затрат. Если это твой первый бизнес, или не первый бизнес вообще, но первый именно в данной индустрии, то ты можешь неправильно спланировать требуемые ресурсы и вложения. Чем дальше, тем точнее ты будешь планировать, и тем жестче контролировать расходование стартового капитала. Потому что ты прочувствуешь этот закон жизни на всей

своей шкуре.

Есть еще субъективная причина. Чтобы запустить бизнес, ты собрал большую сумму денег. Может быть, ты накопил. Может, продал машину или квартиру. Может, тебе одолжили знакомые, или дали денег инвесторы. Но у тебя в руках или на счету большая красивая сумма со многими нулями. Скорее всего, она превышает то, что ты зарабатывал раньше за полгода, а то и за год. И тебе кажется, что денег много, очень много.

Поэтому ты не особо переживаешь, если что-то где-то идет немножко не так, как ты планировал. Тут переплатили на десять процентов за сырье или оборудование. Там закупили некачественный товар, и пришлось снова его покупать, но это же небольшая партия. Здесь крутые и известные рекламщики хотят на тридцать процентов больше, иначе не готовы работать, по их словам – да пусть берут, это же вложения в продажи.

И так, понемножку, рубль за рублем, тысяча за тысячей, всё и расползается. А потом вдруг оказывается, что денег уже не так уж и много, и ты начинаешь жестко экономить, чтобы хоть что-то заработать – но уже поздно.

Если ты думаешь, что это проблема только лохов, новичков и нищебродов, то ты глубоко ошибаешься. Многие из довольно опытных ребят из Силиконовой долины (которую на русском языке принято пафосно называть Кремниевой), тех, кого называют модным нынче определением «се-

рийный предприниматель», создав не один бизнес, часто наступают на те же грабли, создавая новый стартап. В итоге, инвесторские миллионы долларов стремительно разлетаются неизвестно куда, а стартап идет ко дну, не подняв очередной раунд (то есть, не сумев развести очередных лохов-инвесторов). А серийные предприниматели придумывают новый стартап. Я даже завидую такой безалаберности и наглости, если честно.

Но если у тебя нет лишних миллионов или желающих тебя бесконечно ими снабжать, то будь осторожен с расходами, особенно на старте бизнеса. Стартовый капитал разлетается мгновенно.

Вообще, на большой объем стартовых вложений никогда не нужно рассчитывать. Даже если у тебя свободных денег в достатке. И особенно, если денег мало или совсем нет. Попытки сходу охватить весь мир, завоевать весь рынок и перетянуть к себе всех покупателей для не слишком опытного бизнесмена сродни харакири. О том, чтобы всех порвать на своем рынке, несомненно, думать надо, но только когда у тебя уже хватает опыта, и ты на этом рынке достаточно укрепился.

Если же всё только начинается, то одной из главнейших забот для тебя (наравне с продажами и товаром), должна стать ***экономия***. Думай над каждым расходом. Думай над тем, нужен ли он тебе и какой доход он тебе принесет (и в ка-

кие сроки). К каждому расходу подходи с вопросом – а оно мне надо?

Не бросайся сразу всеми своими деньгами в какое-то направление. Пробуй помаленьку, маленькими шажками, не вкладывая больших денег.

Здесь я употреблю модное слово «гипотеза». ***Гипотеза – это твое предположение о том, что какое-то действие повлечет конкретное последствие***. Например, я начну продавать такую-то фигню, и все ее будут с руками отрывать. Или более конкретно (и правильно): я вложу столько-то денег в контекстную рекламу на таких-то рекламных площадках по таким-то ключевым словам, и это принесет мне столько-то лидов, которые сконвертируются в продажи с таким-то коэффициентом конверсии.

Гипотеза – это предположение, которое обладает некой вероятностью сбыться или не сбыться. Какой именно вероятностью? Зависит от гипотезы и от степени ее продуманности. Если я продаю женскую одежду, то для меня более вероятна гипотеза о том, что мои покупатели ищут товар по слову «платье», чем по слову «радиатор». Соответственно, гипотеза, включающая слово «платье» в этом случае будет иметь большую вероятность сбыться, чем гипотеза со словом «радиатор».

К счастью, в современном мире тебе не нужно много денег, для того, чтобы проверить какую-либо гипотезу, связанную с покупательским спросом. Тебе не нужно для этого по-

купать дорогостоящее оборудование или строить завод. Тебе даже не нужно ехать к твоим покупателям.

Можно за пару часов бесплатно сделать простой одностраничный сайтик (модно называть «лэндинг») о твоем товаре в бесплатном конструкторе типа Tilda (рекомендую) или Wix (не рекомендую, геморройный). А потом дать на небольшие деньги (100—200 долларов) контекстную рекламу и посмотреть, сколько людей приходит к тебе на сайт, и сколько из них оставляет заявку или звонит тебе.

В принципе, даже не обязательно делать это. Можно, особенно если ты планируешь продавать в B2B формате, просто позвонить десяток потенциальных покупателей и попытаться «продать» им твой товар (даже если товара у тебя еще нет и в помине).

Тренируйся, экспериментируй, проверяй гипотезы, иди маленькими шажками и не трать много денег. Особенно поначалу.

«Как же так, Петя?» – спросишь ты. «Ведь чтобы начать продавать мой товар, мне нужно его сначала произвести. А для этого мне нужен вот этот сально-валяльный станок. А он стоит миллион, а то и три. Я же не смогу обойтись без этих затрат!».

Ну, пока будешь проверять гипотезы, сможешь. Даже если ты кому-то продашь чего-то случайно в этот момент, ты всегда можешь быстро купить товар у конкурента и перепродать его, пусть даже чуть потеряв денег, чтобы закрепить отно-

шения с покупателем. Ну, или просто извинишься. Главное, у тебя будет подтвержденная за небольшие деньги гипотеза.

А вот когда ты точно поймешь, что и как работает именно у тебя в плане маркетинга и продаж, когда подтвердишь рабочие гипотезы, тогда можно и в оборудование вкладываться, только аккуратно и понемногу.

Вообще, если честно, я глубоко уверен, в том, что ***первый бизнес нужно делать с минимальными вложениями или вообще без вложений***.

Ты можешь мне не верить, ты можешь считать, что я разбиваю твои мечты, но если ты только собираешься заняться бизнесом, и та классная идея, которую ты придумал, требует значительных вложений – не делай ее. Отложи ее в сторону. Вернись к ней потом, когда наберешься опыта. И если тогда она всё ещё будет казаться классной, тогда и займешься ей.

Почему? Потому что бизнес – это профессия. И пока ты не стал в этой профессии опытным профессионалом, ты будешь терять деньги. Чем больше вложишь – тем больше потеряешь. По статистике, все вложения в первый бизнес (или большую их часть) ты потеряешь в четырех случаях из пяти. Поэтому лучше, если таких вложений будет поменьше, правда? Рассматривай это как своеобразную плату за опыт и бизнес-образование.

Очень многие считают, что, покупая дорогостоящее оборудование, они инвестируют и сохраняют деньги. Ведь если

бизнес не пойдет, его всегда можно продать. Хрень собачья.

Допустим, ты купил-таки себе, вопреки моим предупреждениям, новый модный сально-валяльный станок за миллион. И вдруг бизнес у тебя не пошел. Ты хочешь вернуть часть денег, и собираешься свой станок продать. За сколько ты его продашь? За миллион? Да ни в жизни. Если кто-то и захочет его купить, то за миллион он сможет купить такой же новый станок. А твой уже юзанный, б/у. Значит, сразу цена упадет до шестисот тысяч в лучшем случае. Потом, для покупателя покупка у тебя станка – это риск. Никто не знает, как ты его эксплуатировал, и что ты там на нем валял сутки напролет. А за риск надо платить, и платить будешь ты, уменьшением цены до пятисот тысяч. Если же продать станок тебе нужно будет срочно, чтобы отдать долги, а так чаще всего и бывает, то продавать его ты будешь уже за триста-четыреста тысяч в лучшем случае, иначе так и останешься со станком, но без денег (а такое я видел тоже очень часто, грустное зрелище, тебе таким быть не надо).

Небольшое исключение, наверное, можно допустить для недвижимости. Ее цена определяется по другим законам, и если ты купил или построил здание, то ты, скорее всего, мало потеряешь при его продаже. Может, и заработаешь еще на продаже или на сдаче в аренду. Также меньше падает цена широко востребованного, а значит – ликвидного, имущества: автомобили, автобусы, строительная и уборочная техника. Но всё равно ты с них сможешь вернуть только 50—

60% вложений, даже если им всего год.

Офисная мебель и оргтехника, с другой стороны, вообще ничего не стоят – их у тебя купят процентов за десять-двадцать от первоначальной цены. Кстати, если посмотреть на это с другой стороны, очень выгодно покупать б/у восстановленную мебель и компьютеры – можно купить вполне неплохие варианты за четверть-треть цены. Это прекрасный способ экономии на старте.

Ну, хорошо, а какой же бизнес сделать без расходов? Например, услуги, не требующие больших вложений в помещения – консультационные, в основном. Посредническая торговля без собственного склада. Здесь договорился о продаже, там договорился о покупке, организовал доставку. Ремонт, строительные услуги без крупных вложений. Интернет-магазин с маленьким складом или вообще без склада – на условиях дропшиппинга, прямой отгрузки товара твоим покупателям со склада поставщика.

Можно даже и вложиться немного, если проверка гипотез показывает, что идея работает. Но не делай чего-то большого и дорогого сразу. Можно открыть маленькую мастерскую, или торговать через маленький склад, взятый в аренду где-то в пригороде. Хорошая идея для большого города из последних трендов – маленькая кухня с торговлей едой с доставкой через Яндекс, Деливери клаб или просто своими курьерами. Куда лучше, чем вкладываться сразу в большой и дорогой

ресторан.

В общем, что-то, что позволит тебе набраться опыта, реализовать идеи, и не потерять много денег. Сколько вложить в первый бизнес? Ровно столько, сколько тебе будет не жалко потерять. И ни в коем случае не больше того, сколько ты можешь себе позволить потерять без того, чтобы остаться без жилья, без еды или без семьи. Потому что, еще раз, скорее всего, в четырех случаях из пяти, ты эти деньги потеряешь.

Потом запустишь другой бизнес, уже с учетом опыта. Он тоже прогорит, но ты потеряешь уже меньше денег и даже, может быть, что-то заработаешь. Потом еще один, и еще, и, наконец, найдешь ту модель, которая будет именно для тебя работать и постоянно приносить большие деньги.

Ну, а если дело сразу выгорит, и бабло попрет на тебя волной, ты всегда сможешь, уже имея опыт, расшириться и вложить больше денег в рост, а не в старт. Здесь тоже нужно быть аккуратным, многих заносит и они быстро растрачивают заработанное, но это уже тема для отдельного разговора.

Вообще, я заметил, что чем больше я набираюсь опыта, тем меньше я вкладываю денег, запуская какой-то новый бизнес. Частично потому, что я более-менее научился прогнозировать расходы и не тратить на ненужное. Частично, наверное, потому, что я изначально избегаю бизнесов с высокими стартовыми расходами, потому что мне некомфортно терять большие деньги, если бизнес не пойдет.

Не забывай, что главное правило бизнеса – не терять день-

ги. Поэтому ***пока твой бизнес не встал крепко на ноги, будь предельно осторожен со своими расходами***.

Ну, хорошо, экономия стартового капитала – это дело понятное и правильное. Но тебя же, наверное, не это сейчас волнует. Скорее всего, ты, как и многие другие, думаешь, где же взять денег на запуск своего бизнеса? А здесь у тебя есть такие варианты:

1. **Запустить бизнес без стартовых вложений** или с очень низкими стартовыми вложениями. Это самый лучший вариант не только для первого бизнеса, но и для любого бизнеса вообще. Мы об этом только что говорили. Если посидеть и хорошенько подумать, то можно придумать очень много идей. Главное отвязать свой разум от ошибочного утверждения «чтобы начать бизнес, нужны большие деньги».

2. **Личные накопления**. Если ты работаешь по найму в хорошей компании, и ты умный, то у тебя за несколько лет может скопиться хорошая сумма, вполне подходящая для запуска желанного собственного бизнеса. Так поступают многие, и это хороший вариант. Только не вкладывай последнюю копейку. Пусть я буду выглядеть занудой в твоих глазах, но я еще раз напомню, что ты должен быть готов все деньги, вложенные в бизнес, потерять. А потому – не вкладывай больше, чем ты готов потерять.

3. **Продать что-то крупное**: квартиру, машину, да-

чу и т. д. Очень плохой вариант. Для того, чтобы приобрести что-то крупное, что ты хочешь продать, тебе или кому-то из твоих родственников потребовалось потратить очень много сил и времени. Ты же просто берешь это имущество и рискуешь им, причем рискуешь несоразмерно. Даже просто поставив на черное или красное в казино, ты имеешь больше шансов на выигрыш, чем крупно вкладываясь в первый или второй бизнес. Продать что-то для начала бизнеса, когда у тебя уже есть хороший опыт, или для развития уже успешного бизнеса – это можно. Но к этому моменту у тебя уже появится свое собственное отношение к риску и к его допустимому пределу, и мои советы будут тебе не нужны. В общем, это один из самых плохих способов поиска стартового капитала.

4. **Занять у семьи и друзей**. Нормальный способ привлечь деньги на старт бизнеса. Только будь готов потерять друзей, если что-то пойдет не так. С семьей, скорее всего, ты договоришься, хотя отношения могут сильно испортиться на какое-то время. А вот с друзьями можешь рассориться навсегда. Если всё-таки хочешь взять денег у друзей, и там есть, чего брать, то лучше не занимать, а просто включить друга в состав владельцев твоей компании, как инвестора. Да, прибылью придется делиться, но и риски ты разделишь тоже. Если что-то пойдет не так, тебе не придется возвращать деньги, вы же вместе были в этой лодке и вместе вели ее на рифы.

5. **Взять в банке кредит для бизнеса**. Для начинающего бизнеса – практически без шансов. Банки требуют огромного числа документов, подтверждающих финансовую состоятельность твоего бизнеса, им иначе нельзя, просто по закону. А тебе неоткуда взять эти документы, так как бизнеса еще фактически нет.

Да, я знаю, что некоторые банки рекламируют кредиты на открытие бизнеса. Но там всё не так шоколадно. От тебя потребуется личное поручительство всем твоим личным имуществом и, скорее всего, имущество в залог. И кредит тебе дадут в размере не больше, чем 25—50% от стоимости заложенного имущества. А в случае невозврата, ты фактически это имущество потеряешь. Есть у тебя, скажем, здание стоимостью в миллион, денег ты получишь триста тысяч, а потерять можешь все здание. Уж лучше продать в таком случае.

К тому же, даже если тебе кто-то и даст кредит, то процентная ставка по нему у тебя будет самая высокая, потому что ты относишься к группе с самым высоким риском невозврата кредита. В условиях России и сопредельных стран эта ставка будет, скорее всего, 25—35% годовых, а то и выше. Я честно не знаю, чем нужно торговать, кроме оружия и наркотиков, чтобы иметь возможность и погасить такой кредит, и еще заработать при этом денег на карман.

6. **Взять потребительский или иной кредит в банке** или в микрофинансовой организации на себя самого. Это

проще, чем взять кредит на бизнес. Но много денег не дадут, а ставка будет очень высокая. В ситуации, когда денег нужно немного, сто-триста тысяч рублей, а взять их больше неоткуда, взять кредит в серьезном банке из Топ-10 – это вполне допустимый вариант. В крайнем случае, вернешь за несколько лет с зарплаты. Хорошая сторона этого варианта – серьезный банк не даст тебе больше денег, чем ты в состоянии вернуть, если ты предоставил реальные документы (даже не думай подделывать документы для получения кредита – это легко проверяется, это мошенничество, и за это элементарно можно улететь в тюрьму канать реальный срок).

С микрофинансовыми организациями не связывайся никогда и ни при каких условиях. Это просто аксиома. Никогда и ни при каких условиях.

7. **Привлечь инвестиции**. Это то, что рекомендуется в западных книжках о том, как начать бизнес. Классические стадии венчурного инвестирования: сначала взять денег у друзей и семьи, потом у ангела-инвестора, потом у посевного фонда, затем у фонда развития, ну, а в итоге или выйти на IPO, или продаться крупному конкуренту, или войти в портфель институционального фонда.

Плохая новость – в России, Украине, Беларуси и на всем пространстве бывшего СССР это не работает. Почти совсем.

Есть фонды, которые называют себя венчурными. Есть акселераторы. Есть частные инвесторы. Но это не то, чего ты ожидаешь. Все они хотят вкладываться в уже работающие

и прибыльные компании. Никто из них не даст тебе денег под идею или даже под прототип продукта. Никто в СНГ в реальности не инвестирует в стартапы на посевной стадии, то есть в начале бизнеса. Если твоя компания не работает и не приносит прибыль или хотя бы оборотный доход – инвесторы тебе денег не дадут. Уж извини, если разрушил твои светлые мечты.

Исключение – если тебя хорошо знают лично, если ты сделал уже несколько успешных проектов, если ты известен в венчурной тусовке. Но если это так, тебе не нужны мои советы. Ты и так уже знаешь, где взять деньги.

Привлекать инвесторов в этих условиях хорошо тогда, когда ты уже запустил проект, выжил, зарабатываешь деньги, и тебе нужны оборотные средства на развитие. Получить нормальные деньги в банке сложно, часто почти невозможно, и очень дорого. А инвестиции в этот момент будут и полезны, и выгодны.

В условиях русскоязычного пространства, для того, чтобы тебя всерьез рассматривали инвесторы, ты должен на каждый вложенный в дело рубль за год делать три (и не в продажах/обороте, не в ЕБИТДЕ, а в чистой прибыли). Ты резонно спросишь – а зачем мне инвесторы, если я и так из заработанного миллиона сделаю за год три? А очень просто. Если у тебя миллион, сделаешь три. А если возьмешь у инвестора еще девять, то с получившихся десяти сделаешь тридцать. Отдашь инвестору его девять и еще, скажем, пять свер-

ху, а тебе останется шестнадцать. Лучше, чем три.

Но это, еще раз, не для старта бизнеса. Как вариант привлечения именно стартового капитала, я бы инвестиционный рынок в странах бывшего СССР не рассматривал. Увы.

8. **Взять личный заем у незнакомого или плохо знакомого человека**. Такие услуги встречаются. Можно найти довольно много предложений взять деньги взаймы без залога и поручительства.

Важно понимать, что для кредитора давать деньги в долг незнакомцу – это очень высокий риск деньги потерять. А значит, разумный кредитор (а деньги не любят неразумных) установит очень высокий процент по такому кредиту, чтобы компенсировать риск – а тебе такой процент не выплатить на старте бизнеса.

Другой вариант для кредитора снижения риска невозврата – убедиться, что долг будет возвращен. Самым что ни на есть физическим способом. Проще говоря, не вернешь деньги, их из тебя выбьют. Как правило, таким бизнесом занимаются довольно своеобразные люди, связанные с криминальным миром и действующие соответствующим способом. А значит, взяв такой легкодоступный кредит без залога и поручителей, ты серьезным образом увеличиваешь свои шансы потерять вообще всё имущество, и твое, и твоей семьи, а то и стать инвалидом или трупом. Оно тебе надо?

9. **Крауд-фандинг**. Относительно новая форма финансирования, при которой ты размещаешь описание своей

идеи на специальной площадке в Интернете (их много, ищи по словам «крауд-фандинг» и «крауд-инвестинг»), а тебе десятки и сотни мелких инвесторов дают небольшие суммы (как заем, инвестицию или, иногда, некоммерческое пожертвование), которые, в итоге, собираются в нужный тебе стартовый капитал.

В принципе, реально неплохой вариант, при котором ты ничем особо не рискуешь. Чисто теоретически, есть риск, что, если ты не вернешь деньги, кто-то из «инвесторов» может заявить в полицию о мошенничестве, но таких случаев, кажется, пока еще не было.

Главный минус этого способа привлечения денег в том, что много на нем не соберешь. Это на американском Кикстартере или Индигого можно собрать сотни тысяч, а то и миллионы долларов. Для русскоязычных проектов пока более привычны суммы в несколько сотен тысяч рублей. Если это то, что тебе нужно для запуска твоего бизнеса – можно попробовать. Заодно и проверишь, как твою идею и тебя самого воспринимают со стороны. Только не забудь уточнить, какую комиссию с тебя возьмет площадка крауд-фандинга, и на каких условиях ты получишь реальные деньги. Иногда там бывает всё сложно.

Большая известность в соцсетях, твоя собственная или твоей предварительной идеи, твоего «личного бренда», значительно помогает крауд-фандингу. Если у тебя сто тысяч подписчиков, и ты умеешь с ними работать (или умеешь на-

нять того, кто умеет), крауд-фандинговый сбор денег может быть лучшим вариантом для тебя. Фактически это первая продажа твоего товара и твоей идеи. Проверка ее и тебя на жизнеспособность еще до того, как товар появился.

10. **Взять денег у покупателей и поставщиков**. Самый лучший способ найти стартовый капитал, на мой взгляд. Самое замечательно, если ты сумел распродать первую партию товара еще до того, как ты ее купил или произвел (если ты, конечно, имеешь возможность купить или произвести этот товар в будущем), особенно, если ты собрал авансы с покупателей.

Посуди сам, у тебя уже есть желающие купить товар, причем обязавшиеся его купить. Тебе уже чуть меньше нужно вкладываться в рекламу и продажи. У тебя, скорее всего, уже есть деньги, которые еще уменьшают необходимые вложения. В идеале, тебе уже полностью оплатили твой товар, с учетом твоей прибыли, до того, как ты его произвел или закупил. Кстати, это именно та модель, по которой работают многие крауд-фандинговые платформы.

Еще одно существенное вложение в твой стартовый капитал – это выгодные условия, получаемые от поставщиков. Например, поставщик поставляет тебе товар с большой отсрочкой платежа. Или, еще лучше, дает тебе партию товара на реализацию по договору комиссии. Совсем замечательно, если поставщик готов работать на условиях дропшиппинга – а значит, тебе не нужно вкладываться ни в склад, ни в обра-

ботку заказов. Да, это не живые деньги. Но это всё сильно снижает твою потребность в живых деньгах, а значит – фактически является вкладом в твой стартовый капитал.

В идеале, совмещать эти два встречных потока: брать товары на комиссию или продавать их по дропшиппингу, расплачиваясь за товары авансами покупателей. У нас есть пара интернет-магазинов в США, которая прекрасно работает именно по такой схеме. Это требует довольно большой работы, изящной хитрости в переговорах и договоренностях, отлично налаженных бизнес-процессов. Но, в итоге, выстроив такую схему работы, можно развить свой бизнес до больших оборотов очень быстро, с минимальными вложениями и с почти нулевыми рисками.

Ну, и напоследок, пара слов о том, как работать с инвесторами, если кого-то из них всё-таки заинтересовал твой проект, и он, вроде как, готов дать тебе денег на его реализацию. По крайней мере, он так говорит.

Первое и самое главное: ***инвестор – не царь и не бог***. Как показывает многолетняя практика (и моя, и моих знакомых, и всего сектора венчурных инвестиций), найти хороший проект с сильной командой значительно сложнее, чем такой команде найти деньги. Просто потому, что действительно сильный предприниматель с не менее сильной командой знает свою ценность и уверен, что так или иначе деньги он найдет, он не нуждается в данном конкретном инвесторе.

И эта уверенность в нем, как раз-таки инвесторов и привлекает. Самоподдерживающийся процесс.

К сожалению, есть очень большая разница между подходом к инвестированию в проекты на начальной стадии в Калифорнии или в Тель-Авиве и на пост-советском пространстве. В Силиконовой долине инвесторы понимают, что, взяв у основателей проекта слишком большую долю, они демотивируют их, а значит – проект будет работать хуже. В России и соседних странах инвесторы считают, что если они дают деньги, то их все должны боготворить (боярин шубу от щедрот подарил!), и они имеют законное право претендовать на 51% в компании, а то и на все 90%. Подход неразумный, но это то, что есть в реальности.

Ты не должен нуждаться в инвесторах. Ты должен знать, как твой проект будет жить без инвестора. Если выживание или воплощение бизнес-идеи без инвестора невозможно, у тебя должна быть другая бизнес-идея на случай весьма вероятного провала поиска инвестора.

Это, во-первых, повышает твою уверенность в себе и своем деле, которая сама по себе продает тебя и твой проект. А во-вторых, на самом деле, показывает тебя в глазах инвестора сильным и разумным лидером, которому можно доверить деньги.

При привлечении инвестиций на раннем этапе тебе нечего продавать, кроме самого себя и своей идеи. Если идея еще не проверена – то ты продаешь самого себя, красивый образ

своего опыта, своих знаний и своих умений, и свою команду. Сама идея, как ты помнишь, ничего не стоит. Важны люди, способные ее реализовать.

Никогда не отдавай слишком много на этом этапе. В российских условиях отдать инвестору 50% акций или чуть больше – это, к сожалению, определенного рода норма. Но если ты отдаешь инвестору больше половины бизнеса – ты теряешь этот бизнес. Он больше не твой. Это теперь бизнес твоего инвестора, где ты миноритарный партнер, которого можно в любой момент выкинуть. Это, в целом, нормально на этапе позднего развития, но если ты отдашь слишком много в самом начале, как ты будешь привлекать инвесторов для развития, если они понадобятся?

Вообще, лучше не привлекать денег вовсе, чем отдать слишком много. Многие с этим будут спорить. Может быть, и ты тоже. Но я сам в этом абсолютно уверен. Владелец бизнеса должен быть способен его создать и органично развивать без внешних инвестиций, ставящих под сомнение сам статус владения в этом бизнесе. Инвестор должен быть партнером бизнеса, но не должен становиться его хозяином.

Любая инвестиция – это рычаг. Ты применяешь рычаг для того, чтобы поднять больший груз. В данном случае – для того, чтобы заработать больше денег и заработать их быстрее. Если ты используешь этот рычаг, как полезный инструмент – он тебе помогает. Если же ты сам попадаешь под этот рычаг, не можешь его контролировать, он тебя сомнет и раздавит.

Главная ценность, которую может дать тебе инвестор на раннем этапе – это не деньги. Деньги ты можешь найти в самых разных местах, мы об этом говорили пару страниц назад. ***Главное, что тебе может дать хороший инвестор – это опыт и деловые связи***. То, что ты должен долго и мучительно нарабатывать сам, ты можешь получить быстрее и качественнее с помощью более опытного инвестора. Поэтому, если у тебя есть вдруг сразу несколько инвесторов, желающих вложиться в твой проект, следует выбирать того, кто может и готов поделиться с тобой своим опытом и своими полезными знакомствами, даже если его финансовые условия чуть хуже. И я искренне желаю тебе встретить именно такого инвестора на твоем бизнес-пути.

Но лучше всё-таки рассчитывай только на свои силы и средства. И трать стартовый капитал только на то, что по-настоящему нужно для твоего бизнеса.

Глава 10. Всё имеет свою цену

Ну, окей. Ты решил, что ты будешь продавать, определил целевую аудиторию и продумал, к каким желаниям и потребностям покупателей ты будешь обращаться, чтобы они твой товар купили. Но почем ты будешь этот свой товар продавать?

Давай сразу начнем с правильного ответа – ***ты должен стараться продавать свой товар за максимально возможную цену, при которой его купит ожидаемое количество покупателей***.

Почему именно за максимально возможную? Почему не дешевле и не дороже? Не дешевле – потому что это бизнес, а не благотворительность. Упущенный рубль – это потерянный рубль, а мы договорились не терять деньги. Не дороже – потому что в этом случае у тебя просто никто не будет покупать. Логично?

Логично. А вот как определить, какая цена является именно такой, правильной, максимальной, но доступной? Вот в деталях, как всегда, и начинаются сложности.

При назначении цены ты должен учитывать множество факторов: себестоимость твоего товара, твои расходы, желаемую прибыль, количество покупателей, их платежеспособность, количество конкурентов, цены конкурентов.

Более того, цена – не стена. Она постоянно двигается. Для биржевых рынков – прямо в реальном времени, каждую секунду. Но с биржей проще – ты видишь здесь и сейчас, сколько готовы покупатели заплатить твой товар, и почем его готовы отдать продавцы. Но даже вне биржи цена постоянно меняется: в зависимости от сезонности, от изменения цены конкурентов, от твоего желания распродать товар побыстрее или, наоборот, подороже, и так далее.

Если по-заумному, можно создать в Экселе большую табличку с финансово обоснованной моделью расчета цены, учитывая все эти факторы. При желании, даже ультра-динамическую, привязав коэффициенты расчета к каким-нибудь биржевым или статистическим показателям в реальном времени. И ты получишь какую-то цену.

А вот купят ли у тебя за эту цену покупатели и будет ли она лучшей из возможных? А хрен его знает. Даже если мы опросим тысячу потенциальных покупателей, за сколько они готовы купить товар, то когда придет пора расставаться с реальными деньгами, они могут решить совершенно иначе.

Есть ли способ не заморачиваться и упростить себе жизнь, установив при этом адекватную цену, которая будет выгодна и тебе, и покупателям? Конечно.

Например, можно выставить цену, исходя из себестоимости. Ты определяешь себестоимость своего товара, умножаешь ее на четыре и получаешь розничную цену товара.

Как определить себестоимость, мы уже говорили, но я повторю. Для товара, который ты покупаешь у кого-то или производишь сам (физического, цифрового и т.д.), ты складываешь стоимость закупки и стоимость доставки товара на твой склад, включая, при необходимости, таможню. Для услуг и работ – ты вычисляешь почасовую стоимость труда (своего, сравнивая с аналогичными зарплатами по рынку, плюс всех задействованных работников), умножаешь на количество человеко-часов, необходимых для выполнения работы и услуги.

Почему именно умножаем на четыре? Почему не на два, не на три, не на десять?

Такой показатель сложился средне-статистически. С ходу кажется, что это много, но в реальности оказывается, что если ты продаешь товар за сто долларов (или любой другой валюты), то где-то половину от этой суммы ты тратишь на маркетинг и продажи, особенно поначалу, двадцать пять на закупку товара, пятнадцать-двадцать на остальные расходы (минимум, часто и больше), и где-то пять-десять процентов остается в виде операционной прибыли.

В разных ситуациях эти пропорции могут немного различаться. Если ты торгуешь оптом, да еще и тебя уже хорошо знают, и ты не вкладываешься в маркетинг, то, возможно, для тебя подойдет и умножать не на четыре, а на два или на три. Но ты же хочешь рубить бабло, правда? Поэтому – чем дороже, тем лучше.

Исторически и статистически выводится аксиома, что разумная цена получается при умножении себестоимости на четыре. А вот потом ты полученную цифру сравниваешь с ценами конкурентов и с благосостоянием покупателей. И, если возможно, увеличиваешь цену еще больше. Может, в пятикратном размере от себестоимости, может, и в десятикратном.

Есть такая шведская компания Daniel Wellington. Ее в 2011 году основал молодой парень Филип Тисандер, который вложил 15 тысяч долларов, стал покупать в Китае часы и продавать их через Инстаграм. Бизнес очень быстро вырос, и в 2016 году оборот компании составил 230 миллионов долларов при прибыли 111 миллионов (прибыль в 48% от продаж – это очень круто). Как у него это получилось? Он всё вокруг заливает рекламой, как джунгли напалмом. Почему он может это себе позволить? Потому что он покупает часы за 10 долларов, а продает за 150. При том, что часы позиционируются как качественные и дорогие, конкурирующие со швейцарскими. На самом деле, конечно, с качественными товарами они не сравнятся. Но Тисандер сумел попасть в ценности и потребности целевой аудитории и смог продавать им красивую историю, при которой его часы стали восприниматься не как очень дорогие китайские часы (которые, на самом деле, являются прямыми конкурентами), а как доступные европейские часы, которые даже при этой наценке оказывались, естественно, дешевле европейских конкурен-

тов. Как он смог это сделать? У него была огромная разница между ценой продажи и себестоимостью (то есть, маржа), и на эти деньги он мог позволить себе рассказывать покупателям эту красивую историю.

Поэтому мой совет по расчету цены, исходя из себестоимости, следует воспринимать чуть более расширенно: ***умножай себестоимость минимум на четыре, а потом ищи способ продать еще дороже***.

Вторым способом установить цену является сравнение ее с ценой конкурентов. Это, на самом деле, самый распространенный способ. Ты решаешь торговать какой-то фиговиной. Открываешь Яндекс или Гугль, находишь тех, кто торгует такой же фиговиной, обзваниваешь их, узнаешь цены, назначаешь свою.

А что, нормальный способ. Если учитывать пару моментов. Первое, не нужно пытаться установить самую низкую цену на рынке, кроме случаев, когда речь идет о товарах самой низкой ценовой категории, а потребности целевой аудитории находятся на самом дне пирамиды. Ты начинаешь бизнес, залезаешь на новый для тебя рынок, где тебя никто не знает, зато все знают других игроков. Тебе потребуется много денег на раскрутку. Если ты будешь торговать дешевле всех, то (если тебе товар не достается бесплатно) у тебя окажется меньше всех денег после выплаты всех расходов. Пару недель или месяцев ты так поторгуешь, а потом схлоп-

нешься.

Плюс, у покупателей часто возникает недоверие к слишком дешевым товарам. У нас в голове сидит ожидание подвоха, воспитанное негативным опытом и постоянными засадами на нашем жизненном пути. Если что-то где-то продается дешево – значит, там что-то нечисто. Значит, лучше купить в другом месте. На мой взгляд, самое оптимальное при установлении цены в сравнении с конкурентами (если нет возможности отличиться, об этом дальше) – это быть чуть-чуть выше среднего уровня цен по рынку. При этом, периодически устраивать распродажи, уходя чуть-чуть ниже среднего уровня цен.

Второй момент, при любой возможности продать дороже конкурентов – это надо делать. Если есть возможность вывести товар в новую конкурентную категорию, показать покупателям какие-то дополнительные его свойства, оправдывающие высокую цену, или с тем же самым товаром обратиться к потребностям более высокого (по пирамиде) уровня – это нужно делать. Вспоминаем рассмотренный ранее пример, как продавать десятидолларовые часы по сто пятьдесят.

Есть такой специфический тип товаров – высокоинтеллектуальный. Мы с тобой договорились, что в слово «товар» я включаю и услуги тоже. Вот здесь самое время про это вспомнить. Ценообразование товаров (и услуг), для произ-

водства которых требуются какие-то особые интеллектуальные навыки, невозможно описать какими-то конкретными законами и формулами. В первую очередь, я имею в виду консультационные услуги, искусство, сложные технические продукты уникального характера и компьютерные программы и сервисы.

Цены на такие товары невозможно измерить себестоимостью. И при этом цены на товары схожего качества у разных продавцов могут различаться в десятки, а то и сотни раз. Поясню на примере хорошо знакомых мне юридических услуг, я всё-таки почти двадцать лет юридическими вопросами так или иначе занимался.

Допустим, тебе надо написать договор. Ты можешь взять шаблон в Интернете условно-бесплатно. Ты можешь пойти в маленькую бухгалтерскую фирму, где тебе его напишут за 50 долларов. Ты можешь пойти в мелкую юридическую консультацию или к юристу-фрилансеру и получить результат за 100 долларов. Ты можешь пойти в российскую фирму покрупнее, там это будет стоить от 300 до 1000 долларов. Можешь пойти в раскрученную и известную российскую фирму и заплатить 5—10 тысяч долларов. Ну, а если ты пойдешь в какую-нибудь супер-известную международную юридическую компанию, то готовься отдать 20—30 тысяч долларов, минимум. Будет ли договор за 30 тысяч лучше, чем договор за 300 долларов? А совсем не факт. Он обязательно будет больше, в него нальют изрядно словесной «во-

ды», чтобы оправдать цену. Но значит ли это, что сделка, заключенная по «дорогому» договору будет лучше, чем по «дешевому»? Совсем не обязательно. Но, тем не менее, у «дорогой» юридической фирмы клиентов хватает, и даже, возможно, больше, чем у «дешевой».

То же самое с предметами искусства. Вот есть картина. Ее нарисовал хороший художник, она красивая и технически правильная. Галерист покупает ее за 700 долларов. Для большинства российских художников – это весьма неплохие деньги. За сколько может продать ее галерист? Да за сколько угодно! Смотря, как продает, и кому продает. Ну, например, за тридцать две тысячи долларов. Хорошая получается маржинальность, правда? Это не из головы цифры взятые, это прямо на моих глазах мой знакомый антиквар в Москве такой фокус проделал как-то. И это была не уникальная сделка, а вполне рутинная для него.

Почему у высокоинтеллектуальных товаров такое странное ценообразование? Потому что их очень сложно оценить по математическим показателям. Покупатель в данном случае покупает не только сам товар, а некое ощущение того, что этот товар именно столько и стоит. Почему? Потому что продавец своими продающими коммуникациями создал красивую картину, убеждающую покупателя в том, что помимо самого товара тот приобретает некое сияние качества, уверенности, уникальности и элитарности.

Как оценить высокоинтеллектуальные товары? Что де-

лать, если ты юрист, консультант, художник, музыкант, программист, дизайнер, архитектор и хочешь не просто работать по найму, а делать свой бизнес, зарабатывая овердофига денег? На что ориентироваться при выставлении цен?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

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