

## ОБ АВТОРЕ

**Алексей Комаров** — предприниматель, бизнес-брокер, основатель клуба «Купиталисты». Четыре раза продавал собственные бизнесы и несколько раз покупал готовые. За время работы бизнес-брокером провел около 50 сделок на общую сумму более чем 1 млрд руб.

В 2017 году создал компанию «IT Бизнес Брокер» — первого в России брокера по покупке и продаже IT-бизнесов. А в 2020 году понял, что устал заниматься мелкими сделками на 1–5 млн руб., и продал ITBB компании Modesco — владельцу биржи интернет-проектов Telderi. Сейчас ITBB продолжает работу с новыми руководителями.

В книге Алексей рассказывает о купитализме — таком способе предпринимательства, когда вместо создания бизнеса с нуля приобретается готовый. И объясняет, зачем выбирать такой путь и какие шаги нужно совершить, чтобы стать успешным купиталистом. Книга — концентрация опыта самого Алексея и тех предпринимателей, чьи сделки по покупке и продаже бизнеса он сопровождал.

## О РЕДАКТОРЕ

**Светлана Дучак** — редактор, автор канала «Света редачит, а могла бы...». Больше пяти лет помогает предпринимателям и компаниям рассказывать о себе и своих продуктах, а читателям — разбираться с финансами, законами и другими важными для бизнеса вещами.

Часть 1  
НЕ С НУЛЯ

# Глава 1

## НЕ ОТКРЫВАЙТЕ БИЗНЕС!

Компании закрываются. Каждый слышал фразу о том, что бизнес — дело рискованное, но не все понимают, *насколько* риск высок. Вот лишь несколько цифр:

- 99 % стартапов в США закрываются на ранней стадии;
- 97 % малого бизнеса закрывается в течение первых трех лет [1];
- 37 % российских стартапов не получают выручку;
- каждый пятый российский предприниматель согласен бросить бизнес и вернуться на работу в офис [2].

Дальше я раскрою эти цифры подробнее. А пока хочу разобраться с двумя понятиями: стартапы и малый бизнес с нуля. Это нужно, чтобы дальше говорить с вами на одном языке.

Стартап и традиционный малый бизнес с нуля — это разные вещи, но их нередко путают: используют слово стартап, когда говорят об открытии традиционного малого бизнеса с нуля. К примеру, три друга открывают автомойку и всем сообщают: «У нас — стартап!» Они называют свою автомойку стартапом, потому что хотят подчеркнуть, что начали бизнес с нуля.

Но стартап — это не любое дело с нуля, а отдельный тип бизнеса. Ключевые отличия — в таких характеристиках, как риск и потенциал, инновационность и тип финансирования. Именно их разберу подробнее.

**Риски и потенциал.** Стартап — это в первую очередь эксперимент. С высоким уровнем неопределенности, максимальным риском и огромным потенциалом.

Обычно стартапы создаются на больших рынках, и потенциально каждый стартап — это будущая корпорация. Но только потенциально. В реальности же стартап, как любой эксперимент, часто заканчивается провалом.

В малом бизнесе тоже есть риски и неопределенность, но они в большей степени связаны с реализацией. Давайте рассмотрим это на примерах.

	<b>Стартап — агрегатор прачечных по всему миру</b>	<b>Малый бизнес — прачечная в районе</b>
Риски	Не угадать с рыночной потребностью, емкостью рынка, уровнем спроса. Не справиться с конкуренцией. Провалить реализацию: от разработки агрегатора до финмодели и рекламной кампании для привлечения клиентов и прачечных	Провалить реализацию: выбрать неподходящее место, ошибиться с расчетом проходимости, каналами продвижения
Потенциал	Трансформировать рынок прачечных во всем мире, сформировать новую модель потребления, захватить рынок, получить миллиардную выручку	Получать стабильную прибыль, ограниченную масштабом прачечной

Заметьте: рассматривая потенциал стартапов, я говорю лишь о выручке, но не о прибыли. Дело в том, что стартапы часто убыточны, потому что быстро растут. Вся выручка уходит на поддержку роста, а инвестиции — на покрытие убытков. В итоге прибыли не остается. А вот в малом бизнесе потенциал кроется как раз в стабильной прибыли.

**Инновационность.** Инновации — сердце стартапов. Стартапы всегда связаны с чем-то новым, уникальным: технологиями, способами потребления, коммуникации, доставки ценности до потребителя. Например, Uber изменил поведение пользователей: они больше не звонят по телефону, чтобы вызвать такси, и не ловят попутку на дороге.

Малый же бизнес не претендует на инновационность — это обычный бизнес, такой же, какой есть в тысяче городов, был сто лет назад и будет сто лет спустя. Например, парикмахерская у дома, кафе, ларек с шаурмой, автосервис и так далее. Даже если у автомойки есть приложение, а курьеры из ларька с шаурмой ездят на электросамокатах — это все равно не стартапы.

*Стартапы:* Uber, каршеринг «Делимобиль», платформа для поиска специалистов Wowworks.

*Малый бизнес:* такси «Улыбка» в Челябинске, прокат автомобилей в аэропорту, фирма по ремонту квартир и домов.

**Тип финансирования.** От стартапов ждут быстрого развития и роста, захвата и изменения рынков, и все это требует финансирования. Поэтому чаще всего стартапы привлекают инвестиции: фондов, бизнес-ангелов, венчурных инвесторов. Малый же бизнес, как правило, открывают на собственные сбережения, займы друзей, родственников или небольшие банковские кредиты.

Есть и другие отличия между стартапами и традиционным малым бизнесом: масштабы компаний, темпы роста (стартапы должны расти быстрее), прибыльности, стратегии развития и так далее. Но есть и сходство.

И малый бизнес с нуля, и стартапы закрываются.

**97 % малого бизнеса с нуля закрывается.** Малый бизнес, открытый с нуля, в среднем живет три года [1], а если точнее — 35,3 месяца [3]. Только 3 % компаний удается продержаться на рынке дольше трех лет. Вероятность провала — 97 %.

**99 % стартапов — тоже.** 99,7 % стартапов в США либо закрываются на ранней стадии, либо зарабатывают мало. Только у 4 % выручка превышает 1 млн долларов в год.

В России ситуация со стартапами не лучше: по данным исследования «Стартап Барометра», только 6 % из них стабильно развиваются и ищут точки роста. Остальные тестируют гипотезы, собирают команды или разрабатывают минимально жизнеспособную версию продукта. И в этой ситуации:

- у 37 % стартапов нет выручки;
- у 18 % выручка за последний год — меньше миллиона рублей;
- у 22 % выручка составляет от 1 до 10 млн руб.;
- у 16 % выручка составляет 10 млн руб.

Если бы я вам предложил вложить деньги в авантюру с вероятностью провала в 97–99 %, вы бы вряд ли согласились.

Но когда речь идет о том, чтобы открыть малый бизнес с нуля или основать стартап, статистику провалов почему-то не берут во внимание. Думаю, так происходит из-за систематической ошибки выжившего.

## ОШИБКА ВЫЖИВШЕГО

Ошибка выжившего работает так: мы видим примеры успешных стартапов и малого бизнеса с нуля: «Додо Пицца», «Вайлдберриз», «Делимобиль», 12storeez, «Чаемые просто». Смотрим рейтинги в стиле «Топ-100 российских стартапов», и у нас возникает ощущение, что добиться успеха реально, нужно только работать.

Но мы видим лишь победителей. И редко интересуемся тем, сколько предпринимателей «погибли», так и не добившись успеха.

Я, к примеру, горжусь тем, что сумел построить с нуля и продать четыре бизнеса: кадровое агентство, строительную и металлоломную компанию, бизнес-брокерское агентство «IT Бизнес Брокер».

Но провалов у меня было гораздо больше: я запускал и солярий, и столовую, и агентство по настройке CRM, и фонд по покупке бизнесов на маркетплейсах, и еще с десятков невзлетевших проектов.

Мы бы никогда не узнали о Федоре Овчинникове, если бы он остановился на своем первом бизнесе — книжном магазине. С ним Федор не попал бы ни в один список победителей. Но позже он создал «Додо Пицца», с которой и стал «выжившим».

А сколько тех, кто создал первый, второй, десятый бизнесы, но так и остался «погибшим»?

Бизнесы «погибают» по разным причинам: от неверной оценки уровня спроса до ошибок в финансовой модели; от неправильно выбранного рынка до некомпетентности основателя; от слабой команды до скандальной рекламы.

Неудачи случаются со всеми, потому что высокая вероятность провала — врожденное свойство любого бизнеса. Вот лишь две истории для примера, в которых казалось, что все идет хорошо. Ровно до того момента, пока все не стало плохо.

**Провал американского стартапа WeWork [4].** WeWork — крупнейшая сеть коворкингов в мире — считалась одним из самых успешных «единорогов»<sup>1</sup>. До августа 2019 года компанию оценивали в \$47 млрд.

WeWork был бизнесом со сверхидеей: основатель хотел, чтобы коворкинги не просто были комфортным местом для работы, но и объединяли людей. Чтобы резиденты поддерживали друг друга, мотивировали, делились идеями и знаниями.

Для этого во всех коворкингах предусматривались помещения для лекций, тренингов, семинаров, а еще компания запустила собственное приложение для знакомств и общения завсегдаэев коворкингов.

---

<sup>1</sup> Единорогами называют компании-стартапы, получившие оценку свыше 1 млрд долларов.

Все это вызывало восторг у стартап-сообщества: молодые, технически подкованные специалисты создают крутые пространства. И оно помогало основателю привлекать крупные инвестиции.

Например, в начале 2019 года компания привлекла \$12,8 млрд, одним из ее первых инвесторов стал зять Дональда Трампа Джаред Кушнер, а самым крупным — Softbank, японская холдинговая компания. Именно инвестиции Softbank привели к оценке в \$47 млрд.

Вот только прибыли не было: вместе с ростом выручки росли и расходы компании. К примеру, в 2018 году при выручке в \$1,8 млрд компания получила убыток в \$1,6 млрд. То есть на каждый вырученный \$1 приходился \$1,8 расходов.

При этом бизнес рос: только открыв локацию в одном городе, компания начинала поиск помещений в трех других. Из-за этого WeWork постоянно находилась в ситуации кассового разрыва — это когда компании не хватает денег на обычные вещи вроде зарплат и аренды.

Из-за нехватки средств основатель WeWork задумался об IPO — это первичное размещение акций компании на фондовой бирже. Компания продает акции частным инвесторам и получает деньги, которые помогают перекрыть накопленный убыток.

В августе 2019 года в рамках подготовки к IPO Комиссия США по ценным бумагам и биржам получила полную отчетность WeWork, и это стало началом конца.

Масштаб убытков привел бизнес-сообщество в недоумение: как компания, которая на каждый доллар выручки тратит два, планирует выйти хотя бы в ноль? В то же время в СМИ стали появляться вопросы, например, почему компания считается инновационной и технологичной, если она занимается обычной субарендой?

В итоге к середине сентября оценка WeWork снизилась до \$10–12 млрд — это меньше, чем сумма всех привлеченных инвестиций. Через пару дней после новой оценки IPO отложили до конца года.

После этого в СМИ стали обсуждать личность основателя WeWork Адама Неймана: его пристрастие к алкоголю и привычку расхаживать по офису голышом, сектантские замашки. В конце концов Адам потерял пост CEO компании. Тогда же ряд аналитиков пророчили WeWork банкротство.

Но все же WeWork удалось выйти на биржу в 2021 году через слияние с другой компанией — BowX Acquisition Corp. И с оценкой в пять раз ниже первоначальной.

чальной — \$9 млрд вместо \$47 млрд. Об этой истории Apple TV даже сняли мини-сериал с говорящим названием «Не сработало».

К провалу WeWork привело множество факторов: и неоднозначная личность основателя, и непомерные расходы, и ничем не впечатляющая бизнес-модель. Но бывает, что бизнес хорош всем: основатель без сектантских замашек, продукт востребованный, бизнес-модель интересная, инвесторы есть. А все равно не взлетает.

**Провал российского стартапа Carfix [5].** CarFix — это российский сервис по авторемонту с фиксированными тарифами. Он запустился в 2016 году и точно попал в одну из болей автовладельцев — никогда не знаешь, сколько придется заплатить за ремонт.

CarFix успел обслужить 100 000 клиентов — такая цифра была указана на сайте. А еще получил инвестиции от топовых компаний:

- €1 млн от Оскара Хартманна, основателя CarPrice и KupiVip;
- \$5 млн от Mail.ru Group и фондов Simile Venture Partners и Kima Ventures.

В 2019 году CarFix закрылся без объяснения причин. Но можно предположить, что сервисы по авторемонту пока не готовы переходить к фиксированным тарифам. Большую часть поломок специалисты обнаруживают после диагностики, и заранее сказать клиенту, сколько будет стоить ремонт, сложно. Да и владельцы автосервисов не очень в этом заинтересованы.

Стартапы проваливаются в 99 % случаев, а 97 % традиционного малого бизнеса не удается пройти «долину смерти» — первые три года после открытия [2]. Успех туманен, провал гарантирован, поэтому я говорю: *не открывайте бизнес!*

Но что, если бы существовал способ снизить риски на старте? Этаким предпринимательский хак? Путь, который позволил бы обойти «долину смерти» и сразу стать владельцем успешного, работающего бизнеса с понятной прибылью, клиентами и перспективами развития? Такой способ есть, и он называется купитализм.

## КТО ТАКИЕ КУПИТАЛИСТЫ

Необязательно открывать бизнес, чтобы стать его владельцем. Прибыльный бизнес можно купить у предыдущего собственника и так избежать большей части рисков, о которых мы говорили выше.

Предприниматели, которые покупают действующие бизнесы вместо того, чтобы открыть их самим, называются *купиталистами*.

*Купитализм* — это способ предпринимательства, при котором предприниматель не создает бизнес с нуля, а покупает готовый и после сделки развивает его на базе существующей выручки, прибыли, бренда и клиентов.

В англоязычном предпринимательском сообществе такой вид бизнеса называется Entrepreneurship Through Acquisition или Acquisition Entrepreneurship. Если переводить дословно, получится что-то вроде «Предпринимательство через приобретение» — звучит кривовато, поэтому я решил называть русскоязычных коллег купиталистами, а их дело — купитализмом. От слова «купить».

Главная идея купитализма в том, что у готового бизнеса уже есть клиенты, бренд, выручка и прибыль — все, чего нет у бизнеса, созданного с нуля. Купить все это проще, быстрее и менее рискованно, чем создавать самому.

Вместо того чтобы тратить годы на тестирование ниш, создание уникального продукта и наработку клиентской базы, купиталисты сразу получают работающий бизнес. И начинают дело не с нуля или минуса, а с той точки, в которой компания уже приносит прибыль.

Вот некоторые преимущества купитализма.

- Готовые бизнесы работают на тех рынках, где есть спрос и клиенты (а иначе они не приносили бы прибыль), поэтому купиталистам не приходится переживать, что рынка нет или их продукт слишком инновационен. А еще — тратить годы жизни на тестирование спроса.
- Обычно бизнес продают через 3–5 лет после создания — компания уже прошла «долину смерти» первых трех лет. И раз она выжила, значит, верно подобрала ингредиенты успеха: рынок, аудиторию, продукт, маркетинговую стратегию.
- Готовый бизнес — это машина по производству денег, мощность которой купиталист наращивает за счет своих навыков и талантов. Например, если в купленном бизнесе сильный продукт, но слабый маркетинг, купиталист привносит новый маркетинговый подход. Если сильный маркетинг, но слабый продукт, — использует свои навыки продуктовой разработки.

Впервые я увидел купиталистов в деле в 2018 году, когда открыл агентство «IT Бизнес Брокер». Я сопровождал сделки как бизнес-брокер<sup>1</sup> и знакомился

---

<sup>1</sup> Бизнес-брокер — посредник между покупателем и продавцом готового бизнеса. Выступает медиатором между двумя сторонами и работает в интересах сделки.

с предпринимателями, которые профессионально покупали бизнесы и даже не думали запускать что-то свое с нуля.

Я видел, как предприниматели покупают бизнесы за 1–2 годовые прибыли и продают их через пару лет в четыре раза дороже.

Видел и тех, кто оставлял купленный бизнес себе в качестве источника дивидендов. И тех, кто интегрировал покупку в другие свои проекты и так повышал рентабельность.

**Продажа сервиса Lemonprint.** Одна из врезавшихся в память историй из того периода — продажа сервиса Lemonprint.

Это был популярный онлайн-сервис, с помощью которого клиенты могли в несколько кликов создать макет визитки, буклета или календаря и тут же отправить его на печать в одну из партнерских типографий. Такая бизнес-модель называется print on demand, или «распечатка по требованию».

Месячная выручка Lemonprint на момент продажи, в 2018 году, составляла около 500 000 руб. Но большая ее часть уходила на выплаты курьерам и партнерским типографиям. А прибыли почти не было.

Покупателем стал владелец московской типографии «Вишневый пирог» Евгений Тимошенко. К тому времени Евгений уже купил несколько действующих бизнесов, и на его примере я увидел, как действуют опытные купиталисты.

- Евгений договорился с продавцом Lemonprint о значительной рассрочке платежа. Это позволило ему не выкладывать разом крупную сумму, а расплачиваться частями. В том числе — из прибыли только что приобретенного бизнеса.
- Он увидел, что большая часть маржинальности Lemonprint теряется из-за высоких цен в партнерских типографиях, и сразу после сделки начал печатать заказы, которые приходили из Lemonprint, в своей типографии. Это позволило снизить расходы Lemonprint и увеличить количество заказов в типографии Евгения.
- Евгений сократил расходы на обработку заказов и поддержку сайта, распределив их на уже имеющиеся у него ресурсы.

В итоге маржинальность бизнеса выросла и у компании появилась значительная чистая прибыль. При этом, покупая Lemonprint, Евгений не сильно рисковал: на момент сделки сервису было около пяти лет; он занимал хорошие позиции в поисковиках по важным для бизнеса ключевым запросам. А еще

у бизнеса уже была база постоянных клиентов и удобный онлайн-конструктор макетов.

Используя все это и интегрируя проект в имеющийся у него бизнес, Евгений значительно улучшил экономику Lemonprint. И однозначно выиграл от этой сделки.

Конечно, у Евгения было больше возможностей усилить Lemonprint, чем у любого предпринимателя-новичка без бизнеса и ресурсов. Но и для начинающих купитализм открывает интересные возможности.

Покупка действующего бизнеса — это отличный способ снизить риски, сэкономить время и быстро масштабироваться. Я считаю, что это один из самых недооцененных предпринимательских хаков. Этаким взлом игры в бизнес.

## ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО ≠ ОТКРЫТЬ БИЗНЕС С НУЛЯ

Купитализм переворачивает привычное представление о том, что предприниматель — это тот, кто создает бизнес с нуля.

Вместо создания компании, поиска клиентов, тестирования спроса и борьбы за первые деньги купиталисты сразу получают выручку. Это позволяет существенно снизить риски первоначального этапа развития бизнеса. Сравните:

- 97 % малого бизнеса, открытого с нуля, закрывается через три года [1];
- 25 % купленного готового бизнеса закрывается после сделки<sup>1</sup>.

Итак, 97 % против 25 % — риск снижается почти в четыре раза. При этом купиталисту не нужно тратить ресурсы на построение компании: продумывать структуру, подбирать предложение, анализировать спрос. Он с первого дня после сделки начинает искать точки роста прибыли, улучшать бизнес-процессы и внедрять инновации.

Каждый год в России закрывается ≈ 30 000 сделок по покупке готового бизнеса — это купиталисты пропускают «долину смерти» и сразу получают доступ к работающему бизнесу и рычагам роста.

---

<sup>1</sup> По данным крупнейшего российского бизнес-брокера — компании «Альтера Инвест».