




Джон Уорриллоу

# СОЗДАН ДЛЯ ПРОДАЖИ

Как построить бизнес, который  
сможет процветать без вас

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО  
Москва 2023

УДК 33  
ББК 65.29  
У64

John Warrillow

Built To Sell. Creating a Business That Can Thrive Without You

© John Warrillow, 2010

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

**Уорриллоу, Джон.**

У64 Создан для продажи. Как построить бизнес, который сможет процветать без вас / Джон Уорриллоу; [перевод с английского А. В. Симагиной]. — Москва : Эксмо, 2023. — 288 с. — (Лучший мировой опыт).

ISBN 978-5-04-177901-6

«Лучший бизнес тот, который можно продать!» — заявляет Джон Уорриллоу, один из ведущих американских маркетологов в сфере бизнеса. Он считает: главная ошибка предпринимателей — создание компании, которая слишком сильно зависит от них самих. Когда приходит время продажи, покупатели не уверены в том, что она может быть самостоятельной.

От лица владельца малого бизнеса Алекса и предпринимателя Теда автор рассказывает, как исправить эту ситуацию. В книге собрано 17 советов, с помощью которых вы сможете извлечь максимум прибыли из продажи своего бизнеса.

УДК 33  
ББК 65.29

ISBN 978-5-04-177901-6

© Перевод. Симагина А. В.  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

**Отзывы на книгу «Создан для продажи.  
Как построить бизнес, который сможет  
процветать без вас»**

Построивший и продавший четыре успешные компании, Джон знает секреты создания продаваемого бизнеса. Он делится собственным опытом и полученными уроками, о которых рассказывает в своей новой книге «Создан для продажи. Как построить бизнес, который сможет процветать без вас».

*E-Myth Worldwide*

На что обращают внимание клиенты при покупке бизнеса и что должны делать предприниматели, чтобы продать свою компанию? Если вы хотите узнать, я настоятельно рекомендую взять в руки экземпляр книги Джона Уорриллоу «Создан для продажи. Как построить бизнес, который сможет процветать без вас». В ней охватываются все важные аспекты: от привлечения многочисленных претендентов до получения максимальной выгоды от продажи вашего бизнеса. Эта книга легко объясняет, что вам нужно знать и делать, если хотите создать компанию, которую можно продать.

*Стив Штраус, USA Today*

Потрясающее подспорье для людей, с которыми я имею дело каждый день, кто мечется от клиента к клиенту, пытаясь выбраться из трясины. Отличные уроки, которые выходят далеко за рамки главы «Как поймать лепрекона» в моей книге, описывающей практически

то же самое наблюдение о недостаточной подготовленности большинства владельцев к продаже своего дела. Одна из сильных сторон книги — непрерывность. Было здорово вместе с Алексом проходить через его испытания. Очень реалистично. Я намерен поделиться книгой с моими клиентами и ТЕС и уверен, что она будет иметь огромный успех.

*Брюс Хантер,  
глава организации ТЕС (Vistage), Канада*

История Джона Уорриллоу заставляет руководителей бизнеса сосредоточиться на важном вопросе: если другие не готовы заплатить за ваш бизнес целое состояние, есть ли у вас бизнес, который стоит развивать? Книга обязательна к прочтению для желающих построить ценный бизнес.

*Верн Харниш, основатель компании Gazelles,  
автор бестселлера «Правила прибыльных стартапов»*

В отличие от книги Майкла Гербера *The Most Successful Small Business in the World*<sup>1</sup>, в этой книге серийный предприниматель из Торонто Джон Уорриллоу, обозреватель бизнес-раздела газеты *Globe and Mail*, гораздо более обоснованно, целенаправленно и эффективно рассказывает о том, как сделать свой бизнес продаваемым. Это хорошо рассказанный, разумный подход

---

<sup>1</sup> М. Gerber, *The Most Successful Small Business in the World*; 2009 (на русском не издавалась).

с множеством советов, четко разграниченных так, чтобы предприниматели могли задуматься и следовать им, когда готовят свой бизнес к продаже, а затем проводят его через этот сложный деликатный процесс с миллионами долларов на кону.

*Харви Шахтер,  
Globe and Mail (Торонто)*

Ваш бизнес может оказаться бесполезным, если вы не прочтете эту книгу.

*Джон Джанч,  
автор бестселлера *Duct Tape Marketing**

ФАНТАСТИКА! Эта книга нужна малому бизнесу. Очень многие владельцы компаний мечтают построить бизнес, который больше их самих, и избавиться от тирании постоянного тушения горящих вопросов. Книга Джона — это увлекательный и доступный способ показать предпринимателям, как это сделать. Возможно, они обнаружат, что их бизнес нравится им гораздо больше, и впоследствии передумают продавать его. Но если они все-таки решаться на продажу, то извлекут гораздо больше пользы, если последуют советам этой книги.

*Анита Кэмпбелл,  
главный редактор *Small Business Trends**

Как мы говорим в StartupNation, конец зависит от начала. Книга «Создан для продажи. Как построить бизнес,

который сможет процветать без вас», как и другие великие бизнес-книги, проясняет важность четкого представления о судьбе вашего бизнеса. Но еще важнее то, как воплотить это предназначение в жизнь.

*Рич Слоан, соучредитель  
и главный специалист по стартапам StartupNation*

Книга «Создан для продажи. Как построить бизнес, который сможет процветать без вас» напоминает мне книгу «Цель»<sup>1</sup> Элияху Голдратта. Ценные уроки об успешном выходе из бизнеса услуг переплетаются с захватывающей историей Алекса Стэплтона, которая сразу же привлекла меня. Любой действующий или начинающий владелец бизнеса в сфере услуг должен прочитать эту книгу и прислушаться к ценным урокам Джона Уорриллоу и увлекательному опыту Алекса Стэплтона.

*Майк Хандельсман,  
генеральный директор Bizbuysell.com*

---

<sup>1</sup> Э. Голдратт «Цель. Процесс непрерывного совершенствования»; Поппури, 2019.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие . . . . .	11
Предисловие автора . . . . .	15
Благодарности . . . . .	19
Глава 1. ХАОС В КОМПАНИИ . . . . .	25
Глава 2. БИЗНЕС НИЧЕГО НЕ СТОИТ? . . . . .	39
Глава 3. ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЦЕССА НА ПРАКТИКЕ . . . . .	57
Глава 4. ДАВЛЕНИЕ ИЗНУТРИ . . . . .	72
Глава 5. ТЕСТ . . . . .	88
Глава 6. КАНДИДАТЫ . . . . .	103
Глава 7. РАСТУЩИЕ БОЛИ . . . . .	117
Глава 8. ЧИСЛО . . . . .	138
Глава 9. ПОЛНЫМ ХОДОМ . . . . .	149
Глава 10. КАРТ-БЛАНШ НА РОСТ . . . . .	170
Глава 11. СООБЩЕНИЕ РУКОВОДСТВУ . . . . .	185
Глава 12. ВОПРОС . . . . .	197
Глава 13. КОМПАНИЯ, КОТОРУЮ МОЖНО ПРОДАТЬ . . . . .	209
Глава 14. ФИНИШНАЯ ПРЯМАЯ . . . . .	219
Инструкция по применению. Как построить бизнес, который сможет процветать без вас . . . . .	225
Все советы от Теда . . . . .	271
Рекомендуемые книги и ресурсы . . . . .	276
Алфавитный указатель . . . . .	280



## ПРЕДИСЛОВИЕ

За почти три десятилетия работы в журнале Inc. — сначала в качестве старшего, затем исполнительного, а в итоге и главного редактора — у меня было много замечательных наставников, и они дали мне необыкновенное образование в области предпринимательства. Среди многих вещей, которые я узнал от них, был удивительный парадокс, лежащий в основе создания бизнеса успешных предпринимателей. Вы всегда должны управлять компанией так, как будто она будет существовать вечно, но при этом постоянно стремиться максимизировать ее стоимость. Необходимо закладывать в бизнес качества, которые позволят продать его в любой момент за самую высокую цену, которую покупатели платят за компании, подобные вашей.

Это философия Джека Стэка, соучредителя и генерального директора SRC Holdings Corp. в Спрингфилде, штат Миссури, с которым я написал две книги: «Большая игра в бизнес»<sup>1</sup> и A Stake in the Outcome<sup>2</sup>. В них

---

<sup>1</sup> Б. Берлингем, Д. Стэк «Большая игра в бизнес»; Манн, Иванов и Фербер, 2015.

<sup>2</sup> В. Burlingham, J. Stack, A Stake in the Outcome: Building a Culture of Ownership for the Long-Term Success of Your Business, 2003 (на русском не издавалась).

исследуются механизмы, которые Джек и его коллеги использовали для создания продаваемого предприятия. Такая же философия у Нормы Бродски, серийного предпринимателя, с которым я написал еще одну книгу, *Street Smarts*<sup>1</sup> (ранее *The Knack*), а также много лет вел одноименную колонку в журнале *Inc.*

Джон Уорриллоу придерживается той же философии. По сути, он называет этот подход «стратегией выбора» в отличие от «стратегии выхода»<sup>2</sup>. Идея заключается в том, чтобы иметь как можно больше вариантов в будущем. Когда вы следуете стратегии выбора, говорит он, вы создаете вокруг себя системы и команду менеджеров. Тогда, если появится покупатель или вы решите, что пришло время уходить, у вас будет бизнес, который можно продать. Или чтобы вы могли назначить президента и перейти на должность председателя совета директоров, что является своего рода полувыходом. А также чтобы вы могли оставаться вовлеченным изо дня в день и работать над созданием прочной компании, которая сможет существовать и без вас.

Дело в том, что лучший бизнес тот, который можно продать. Умные предприниматели считают, что компанию

<sup>1</sup> N. Brodsky, *Street Smarts: An All-Purpose Tool Kit for Entrepreneurs*, 2010 (на русском не издавалась).

<sup>2</sup> Стратегия выхода (англ. *exit strategy*) — это заранее продуманный план развития бизнеса, направленный на изъятие инвестиций из проекта в момент его максимальной капитализации. — Прим. ред.

нужно строить для продажи, даже если у вас нет намерения в ближайшее время обналичить деньги или отойти от дел. Если вы разделяете это мнение, то книга Джона придется вам по душе. В «Создан для продажи» он мастерски, в приятной и увлекательной манере освещает качества, которые покупатели ищут в компании. Хотя Алекс Стэплтон, главный герой этой истории, владеет рекламным агентством, фундаментальные уроки, которые он усваивает, применимы к любому бизнесу. Их знание может обострить ваше мышление, помочь сделать вашу собственную компанию продаваемой, независимо от того, каким видом бизнеса вы занимаетесь.

Джон, безусловно, именно тот человек, к которому можно обратиться за советом по этому вопросу. Немногие знают мир малого бизнеса лучше, чем он. Впервые я услышал о нем в связи с конференцией, которую его компания Warrillow & Co. организовывала каждый год, чтобы помочь маркетологам из списка Fortune 500 понять, как продавать малым компаниям. Конференция приобрела репутацию главного события, на котором можно было узнать, что нужно таким предприятиям и как лучше с ними работать. Помимо этого мероприятия, Warrillow & Co. выпускала подробные исследовательские работы по малому бизнесу, основанные на ежегодных опросах около десяти тысяч владельцев таких компаний. Гигантские корпорации платили фирме значительные гонорары за доступ к этим документам, а также за те знания, которые Джон и его

коллеги получили в ходе работы. Сам Джон вел шоу о предпринимательстве на радио. Именно так он и начал свой бизнес: крупные компании стали обращаться к нему за советами по выходу на рынок малого бизнеса. В 2008 году он продал Warrillow & Co., чего не смог бы сделать, не построив фирму, которая могла бы процветать и без него.

И именно поэтому эта книга так хороша. Джон Уорриллоу изучал предпринимателей, он брал сотни интервью на радио, построил свою собственную компанию на рынке малого бизнеса и продал этот бизнес кому-то другому. Если вы хотите узнать, что на самом деле нужно сделать, чтобы построить продаваемую компанию, всегда лучше послушать того, кто сделал это сам. Джон Уорриллоу — ваш человек.

*Бо Берлингем,  
главный редактор журнала Inc. и автор книги  
«Великие, а не большие»<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Б. Берлингем «Великие, а не большие»; Манн, Иванов и Фербер, 2015.

## ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА

Эта книга посвящена тому, как построить бизнес, который способен процветать без вашего участия. Как только компания сможет работать самостоятельно, у вас появляется ценный актив, который можно продать. Я мог бы написать книгу в форме пошаговой инструкции, набить ее чек-листами и таблицами, но вместо этого решил рассказать историю.

Она о вымышленном владельце бизнеса по имени Алекс Стэплтон, который хочет продать свой бизнес (в данном случае рекламное агентство). Компания успешна, и Алекс имеет постоянных клиентов, но есть проблема. Поскольку у него самый большой опыт в своей области, он делает большую часть продаж для своей компании самостоятельно, и, что неудивительно, все клиенты Алекса хотят, чтобы он лично курировал их проекты.

Выбиваясь из сил и буквально разрываясь на части, Алекс достигает своего максимума и считает невозможным выйти на новый уровень в деле. Когда он решает продать агентство, встречается со своим старым другом и успешным предпринимателем Тедом Гордоном. История разворачивается, пока Тед учит Алекса, как