

СОДЕРЖАНИЕ

Вступление	5
Принцип 1: Подходите к выбору ниши для бизнеса с холодной головой	7
Принцип 2: Заработайте свой начальный капитал самостоятельно — у вас нет другого выхода	31
Принцип 3: Изучите себя	53
Принцип 4: Если можете избежать бизнес-партнерства, избегайте его	75
Принцип 5: Вместо бесконечного получения образования стремитесь развить мышление и навык эффективного действия	97
Принцип 6: Больше бизнес — не значит лучше	117
Принцип 7: Измените свое отношение к деньгам	133
Принцип 8: Нанимайте тщательно, увольняйте решительно	145
Принцип 9: В управлении персоналом используйте все доступные рычаги	163
Принцип 10: Маркетинг и продажи в компании — это не только отделы	199
Принцип 11: Если вы не предприниматель, признайтесь себе в этом	219
Принцип 12, или Жизнь после точки безубыточности: настоящая работа только начинается	233
Послесловие	240

ВСТУПЛЕНИЕ,

которое обычно называется «введение» и которое никто не читает. Но это я вам очень советую прочесть

Если вы, услышав о чем-то успешном бизнесе, чувствуете, что могли бы так же, ведь вы этого достойны, то, скорее всего, вы жестоко ошибаетесь. Свой бизнес начиная с самого первого шага нужно выстраивать, опираясь на комплексный подход. Если делать это только на эмоциях — после посещения мотивационных мероприятий или прочтения книг наподобие «К черту все! Берись и делай»¹, — ни к чему хорошему это не приведет.

Одна из целей этой книги — не то чтобы отговорить вас от начала своего бизнеса, а, скорее, показать, с какими сложностями вы столкнетесь на этом пути. **Эти сложности и способы их преодоления изложены в виде 12 принципов построения малого бизнеса, каждый из которых несет в себе функцию самостоятельной главы в книге и основан не только на положительном, но и на отрицательном опыте.** Если вы ознакомитесь с этими принципами прежде, чем начнете заниматься бизнесом, то сможете честно ответить себе на вопрос: а мне это действительно надо?

Однако, если вы прочтете книгу до конца и ваше желание начать свое дело сохранится или, чего доброго, окрепнет,

¹ Брэнсон Р. К черту все! Берись и делай. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022.

поздравляю: возможно, что-то у вас и получится. А если вы будете читать книгу внимательно и примените всю содержащуюся в ней теорию на практике, ваши шансы на успех повысятся многократно. Выявление каждого из 12 принципов стоило мне кучу денег, времени, нервов, а иногда и отношений с близкими людьми. Часто — самоуважения. Вам они достаются практически бесплатно. Используйте их с умом.

Я не стремился к тому, чтобы этих принципов было обязательно 12 — такое число сложилось само. В какой-то степени это архетипичное число, пришедшее в нашу культуру из христианства. Я не мистик, но вижу в этом знак: 12 апостолов, 12 знаков зодиака, 12 месяцев, ну и так далее. 12 принципов малого бизнеса.

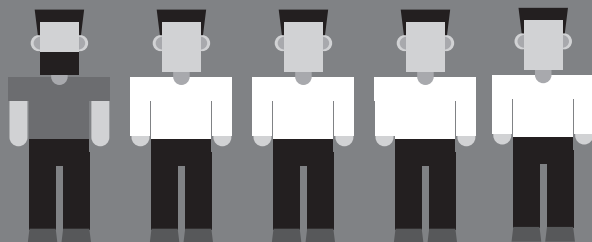
Главное, что вам нужно понять прежде, чем вы начнете читать эту книгу: мышление человека, работающего в найме, и мышление бизнесмена — два совершенно разных типа мышления. И если вы хотите преуспеть в бизнесе, вам придется сделать выбор в пользу второго. Тогда прочтение моей книги станет первым шагом к открытию дела, которое будет приносить вам прибыль.

Ну а если вы пойдете еще дальше и спустя какое-то время станете владельцем крупной корпорации, пришлите мне открытку, и я с удовольствием повешу ее на стену.

Внимание! Я намеренно не представляю в книге конкретной правовой информации, ведь в законодательстве постоянно происходят изменения. Так что я призываю вас самостоятельно знакомиться с положениями трудового законодательства РФ.

1

ПРИНЦИП



ПОДХОДИТЕ К ВЫБОРУ
НИШИ ДЛЯ БИЗНЕСА
С ХОЛОДНОЙ ГОЛОВОЙ

Принцип, ставший названием этой главы, вряд ли кому-то покажется новым. Наверняка вы читаете эту книгу, уже имея в голове какую-то идею. Хорошо, если так! Я вообще считаю, что любая книга или курс приносят наибольшую пользу именно тем, кто сразу же применяет полученные знания в конкретном проекте. Однако я призываю вас не пропустить ни одного шага, которые я перечислю, и подойти к представленной здесь информации с открытым сердцем и умом. Посмотрите на свою идею отстраненно, без лишней сентиментальности. Представьте, что вы услышали ее от кого-то из друзей вашего друга, кто впервые приехал в вашу компанию на шашлыки в выходной день. Или поставьте себя на место инвестора, к которому предприниматель пришел просить деньги на реализацию этого проекта. Что бы вы сказали ему? Есть ли в этом предложении что-то, что вас смущает?

Я неоднократно буду возвращаться к этой мысли: вы должны четко понимать, зачем вам бизнес.

Речь о глубинном мотиве — от него зависит, какой вид бизнеса вам лучше выбрать и стоит ли вам заниматься именно бизнесом, а не, например, искусством. Я обращаю на это ваше внимание, потому что глубоко убежден: главная цель бизнеса — приносить прибыль, а главная цель предпринимателя — создать

такое предприятие, которое будет приносить прибыль. Это разные цели. И именно в этом суть посылка. Если цель человека только деньги, он спокойно может быть предпринимателем, а может и не быть им, а стать, например, финансистом, художником или работать по найму. Но если человек стремится создать предприятие, приносящее ему деньги, значит, в душе он предприниматель. Тому же, для кого прибыль не стоит в приоритете, чем бы он ни занимался, свое дело лучше и не начинать. Что бы там ни говорили мотивационные ораторы.

Нарушение принципа № 1

Занятие бизнесом ради статуса бизнесмена — это уже своего рода современный архетип: красивая женщина, которой состоятельный муж дал деньги на открытие ресторана / салона красоты / шоу-рума. Иногда вместо мужа может выступать любовник или отец, но сути дела это не меняет: такого начинающего предпринимателя по большей части интересует не заработок, а статус бизнесмена. Не подумайте, что я сексист: на месте красивой женщины запросто может быть представитель противоположного пола — богатый наследник, муж состоятельной особы. Примерно то же самое происходит, когда известный человек становится совладельцем ресторана. Но в этом случае у него есть хотя бы небольшая возможность привлечь клиентов благодаря развитому личному бренду хозяина. Если же личный бренд не особо развит, шансы на успех такого предприятия совсем низкие.

Бизнесмен, получивший стартовый капитал даром от богатого родственника или партнера, руководствуется не прибыльностью, а престижем деятельности. Никаких расчетов он не производит и, как правило, слабо себе представляет клиента, которого будет обслуживать его бизнес. Обычно все делается по принципу «чем богаче, тем лучше», и в запуск дела вбухивается куча денег. А потом оказывается, что вложенные средства нужно отбивать высокими ценами, а тех, кому они по плечу, почему-то немного.

Приведу пример противоположного подхода. Одна довольно успешная актриса, жена уважаемого режиссера, решила заняться бизнесом. Однако она не открыла ресторан или салон красоты (хотя могла это сделать). Вместо этого она огляделась вокруг и обратила внимание на то, что продукция компаний, предлагающих питание для съемочных групп, мягко говоря, оставляет желать лучшего. И тогда она открыла свою компанию кейтеринга, которая за приемлемые деньги кормила уставших киношников вкусной едой. Понятна разница между подходами? Человек увидел возможность заработка, а не просто захотел потешить свое эго. Ну и главное — актриса, о которой идет речь, с самого начала знала, кто ее клиент, в чем, простите за банальность, заключается его боль. И она придумала бизнес-модель, которая позволяет и удовлетворять потребности целевой аудитории, и генерировать прибыль.

Итак, давайте перейдем к шагам, позволяющим найти нишу, что называется, «по расчету», а не «по любви».

Узнайте, какие вообще существуют типы малого бизнеса

Это совет для тех, кто за словосочетанием «малый бизнес» видит исключительно ресторан или салон красоты.

Как это часто бывает в жизни, единой стройной общепризнанной классификации малых бизнесов не существует. Поэтому я просто приведу наиболее существенные, на мой взгляд, разделения.

В бизнесе мы занимаемся либо торговлей, либо производством. Мы производим либо товары, либо услуги. И при производстве услуг очень важный критерий — насколько ваша услуга зависит от квалифицированных специалистов.

Одно дело, когда вы занимаетесь сетевым общепитом, предприятиями быстрого питания. Здесь сотрудники очень быстро проходят обучение. И другое дело, когда вы открываете стоматологическую клинику, и вам нужно набирать специалистов, которых в процессе работы вы никак не обучите. Они должны получить образование в вузе.

И еще один вид деятельности — покупка франшизы. Начинающие предприниматели считают это занятие бизнесом, но это не совсем так. Поэтому про франчайзинг мы чуть позже поговорим отдельно.

Онлайн или офлайн

Хотя грань между этими способами ведения дела порой бывает стерта — сервисы доставки еды и магазины одежды осуществляют продажи через сайты, а онлайн-школы проводят очные практикумы, все же деление сохраняется. И, несмотря на бум инфобизнеса и онлайн-торговли, так называемый локальный бизнес (кафе, рестораны, салоны красоты, прачечные и т. д.) никуда не девается, и им можно и нужно заниматься.

Нельзя сказать, что онлайн — более предпочтительный вариант для первого бизнеса, чем офлайн, или наоборот. Все зависит от ваших целей, желаний, начального капитала, связей, знаний и навыков. Однозначно можно сказать только, что онлайн-бизнес в большинстве случаев требует меньшего стартового капитала, чем офлайн. А услуги, связанные с обучением, сбором (парсинг¹) или обработкой информации, консультированием, требуют меньше вложений, чем онлайн-торговля.

Самый важный фактор, определяющий успех офлайн-бизнеса (пардон за очевидность), — это его локация, размещение. Здесь выбор места для вас не менее важен, чем выбор ниши. Поэтому нередки случаи, когда предприниматель сначала видит

¹ Парсинг — автоматизированный сбор и систематизация информации из открытых источников с помощью скриптов. Например, нужно собрать информацию обо всех акциях, которые проходят на заправках в определенном регионе, или определенные сведения с маркетплейсов. Компания, занимающаяся парсингом, не требует колоссальных вложений.

«рыбное место», а потом уже прикидывает, что именно будет наиболее выгодно в нем открыть. Неудачно выбранная локация гарантированно станет причиной провала. Кстати, если вы уже точно знаете, что хотите открыть именно локальный бизнес, я очень рекомендую прочитать узкоспециализированную книгу Александры Коняхиной на эту тему¹.

Для онлайн-бизнеса аналогом локации служит сайт. Как вы понимаете, у сайта перед местом есть существенное преимущество: его гораздо проще и дешевле поменять. Также в любой момент к сайту можно добавить магазин на маркетплейсе или бизнес-аккаунт в соцсети. Кстати, никто не мешает добавлять цифровые отделения к реальному бизнесу, но не питайте иллюзий по поводу того, что они будут работать сами по себе.

Производство/торговля

Для начала рассмотрим организацию бизнеса офлайн. Большинство читателей этой книги, скорее всего, не планируют организацию собственного масштабного производства, так как обычно это уже нельзя назвать малым бизнесом. Но если вы, например, держите коров (или покупаете оптом молоко) и сами производите сыр или масло, которые отдаете на реализацию в магазины, то это уже можно назвать производством. Или, например, у вас есть пасека, которая из экзотического хобби может превратиться в источник заработка.

Также сейчас из-за запрета на ввоз иностранных БАДов (биологически активных добавок и травяных смесей) в России стало популярным их производство на заказ: любой человек может придумать бренд и состав собственной линейки БАДов, а специальная фирма их для него произведет. Этот пример, кстати, показывает нам, как развивается важный для малого бизнеса тренд: появляются сервисы, которые могут взять на себя, как в данном случае, часть работ по производству товара для

¹ Коняхина А. Локальный бизнес: как найти удачное место и превратить его в кофейню, салон красоты, винотеку или другое дело. — М.: Бомбора, 2023.

большого количества микро- и малых предприятий. И это стимулирует развитие малого бизнеса в целом. Другой иллюстрацией этого тренда можно назвать появление компаний, полностью берущих на себя так называемый фулфилмент — подготовку к выходу на маркетплейсы. Коротенькая справка для тех, кто не в теме: все бросились торговать на Wildberries, Ozon и «Яндекс.Маркет», а забирать товар от производителя или поставщика, принимать на склад, проверять на брак, упаковывать и доставлять самостоятельно никто не хочет или не может. Поэтому появились фирмы, которые за приемлемую сумму профессионально осуществляют все эти услуги. Фулфилмент относится к сфере торговли и является, по сути, складской услугой премиум-класса. Основа деятельности такого рода бизнесов — логистика и складские услуги. Тем не менее важно учитывать, что фулфилмент — услуга достаточно затратная.

А теперь перейдем к созданию своего дела в сфере онлайн. Бизнес, который проще всего организовать в онлайн-торговле, называется дропшипинг. Для этого вам вообще ничего не надо, кроме своего интернет-магазина на маркетплейсе или своего сайта. А товара вы вообще никак не касаетесь, вы его даже не видите — просто продаете его в интернете со своей странички, а покупателю его доставляет непосредственно производитель или крупная оптовая компания, которой вы отправляете заявку. Часто этим видом бизнеса занимается молодежь — находит нишу, делает сайт, договаривается с поставщиками и с минимальными вложениями организует небольшой бизнес.

Как и в случае с онлайн- и офлайн-бизнесом, грань между производством и торговлей не всегда четкая. Взять, например, общепит, особенно рестораны быстрого питания — это и полномасштабное производство, и торговля. Именно поэтому ресторанный бизнес считается крайне хлопотным, и я не рекомендую вам начинать с него, даже при наличии опыта работы в этой сфере. Максимум — с кофейни или кальянной, как раз потому, что производственный аспект там сведен к минимуму.

Немного особняком будут стоять посреднические услуги — здесь бизнес заключается в том, чтобы соединить две заинтересованные стороны. Например, посредником можно считать агентство недвижимости. Или кадровое агентство.

Подумайте, есть ли в вашем окружении стороны, которым нужно, чтобы их свели?

Франшиза

Франшиза, франчайзинг — очень популярный вид бизнеса в России среди начинающих предпринимателей. Многие считают этот путь наиболее эффективным и самым понятным для открытия первого бизнеса. Франшиза — это как бы готовая схема: вы платите за покупку франшизы, за обучение и чаще всего за оборудование, которое вам нужно для выполнения функции франчайзи. То есть вы сразу получаете как будто уже отлаженную бизнес-технологию. «Как будто» — потому что 80–85% российских франшиз — это откровенная профанация идеи.

Люди поняли, что франшиза стала популярна, сплошь и рядом предлагают то, что на самом деле ею не является. То есть кто-то, у кого получилось сделать удачный бизнес, упаковывает его и пытается масштабировать таким образом. Кроме того, уровень организации бизнеса у такого «родителя» франшизы (франчайзера) настолько низок, что он просто не способен поддержать своего франчайзи-покупателя. А тот, в свою очередь, покупая франшизу, вынужден заплатить первый взнос, а потом еще делать ежемесячные взносы — так называемые роялти.

Если вы хотите купить франшизу, нужно обратить внимание вот на что: это должна быть естественная франшиза, например, курьерская доставка. Естественная, потому что чем больше отделений франчайзи в такой сети, тем сильнее и надежнее эта

франшиза. И каждый новый франчайзи расширяет сеть, увеличивает ее возможности. То же самое с пунктами выдачи товаров маркетплейсов. Но здесь есть одна тонкость, которую нужно учитывать: открывая в городе на 500 000 жителей уже седьмой по счету пункт определенной службы доставки, сможете ли вы рассчитывать на достойный доход?

Но когда в качестве франшизы вам предлагают купить бизнес по распечатыванию рисунков на майках или оказанию услуг электрика, знайте, что это профанация. Эти работы вы спокойно можете выполнять сами, и вам для этого не надо ни у кого ничего покупать и никому ничего платить.

Самое главное, что нужно четко понимать, покупая франшизу, — вы не покупаете бизнес.

Вы покупаете себе рабочее место директора.

То есть по факту вы становитесь не независимым бизнесменом, а частью большой системы — директором местного подразделения.

Если с покупкой франшизы вы угадали, она будет приносить доход при одном условии: если вы как директор сами будете заниматься бизнесом. Если же нет, то, скорее всего, львиная доля дохода будет уходить на выплату зарплат. И вы должны понимать, что над вами сразу же вырастет куча начальства, которое сидит в компании франчайзера. Это начальство будет вам компостировать мозги, применять систему штрафов, с которой вам как-то надо будет справляться, изобретать обходные пути и т. д. Одним словом, франшиза — не независимый малый бизнес. Иллюзий по этому поводу не должно быть. Поэтому, кстати, очень важно перед покупкой франшизы почитать как можно больше отзывов о ней от действующих и бывших франчайзи.

Исследуйте рынок

После того как вы примерно определились с типом бизнеса, исследуйте максимально широкий сегмент рынка. Опять приведу пример с общепитом, потому что он самый показательный. Если вы хотите открыть предприятие общественного питания, тогда объектом исследования могут стать службы доставки еды: рассмотрите все доставки, которые знаете. Лично я еще знакоюсь с аналогичными сегментами в других странах, хотя бы виртуально. Изучите свой сегмент, самостоятельно классифицируйте его, найдите информацию о создателях. Может быть, вы уже видите незаполненную нишу? Посмотрите, есть ли в других странах услуги, которые не предоставляются у нас, будут ли востребованы эти услуги в нашей стране, найдутся ли платежеспособные клиенты. Вообще, клиенты — это ключевое. Подумайте, есть ли какая-то платежеспособная группа людей, проблему которой вы можете решить.

Пообщайтесь со своей целевой аудиторией

Общение с потенциальными клиентами можно начать с создания новой темы на форуме, где обитают представители вашей ЦА. Но лучше всего, конечно, личное общение с несколькими потенциальными клиентами. Попросите их подробнее рассказать о своей проблеме, выясните, что их не устраивает в продукции или услугах конкурентов, чего конкретно не хватает. Главное, не спрашивайте об этом у друзей, которые знают, что вы собираетесь открыть бизнес, — они могут вам соврать.

Можно пойти дальше и провести тест, например, создать онлайн-магазин и посмотреть, будут ли люди заказывать ваш товар. Я знаком с одной женщиной, которая любила вязать. Поскольку она знает, где и как покупать пряжу, следующим ее шагом после вязания на заказ стало открытие онлайн-магазина пряжи. Склад располагался у нее в спальне, а заказы в компанию по доставке товаров она отвозила сама. Дело оказалось успешным. Чуть позже ассортимент магазина моей знакомой

пополнился тканями, и она арендовала в своем же доме пустующее хозпомещение для складских нужд.

Можно даже какое-то время закупать товар мелкими партиями и продавать «в ноль», без прибыли, просто чтобы увидеть, что этот товар кому-то нужен, чтобы исследовать спрос. И если за три-четыре месяца окажется, что товар продается, можно начинать выходить на оптовиков, вкладывать в бизнес деньги и т. д. Со временем можно даже открыть свое производство. Такой шаг избавил многих умных людей от лишних расходов. Ведь одно дело — потерять деньги на небольшой партии товара и даже частично вернуть их, и совсем другое — войти в бизнес с большими вложениями и обнаружить, что этот товар вообще не продается.

Икигай?

Если вдруг вы не знаете, что это такое, то вот вам небольшая справка. В переводе с японского икигай означает «смысл жизни». Также это слово выступает синонимом понятия «философия поиска дела жизни». Согласно этой философии, дело жизни должно: 1) быть нужным людям; 2) приносить тебе доход; 3) хорошо получаться; 4) быть приятным лично тебе.

Понятие «икигай» применимо и к поиску ниши для бизнеса. Единственное, я считаю, что «быть нужным людям» и «приносить тебе доход» — это одно и то же, по крайней мере, когда дело касается именно бизнеса. Кстати, «хорошо получаться» и «быть приятным лично тебе» также стоят очень близко.

Мало кто говорит об этом, но по факту, если что-то у нас хорошо получается, то рано или поздно оно обречено на то, чтобы нам понравиться.

Поэтому я настоятельно рекомендую: применяя икигай при поиске ниши, делайте акцент на пунктах 2 и 3. Если дело жизни

будет приносить вам доход и хорошо у вас получаться, все остальное подтянется само.

И важно еще понимать, что абсолютного икигая в бизнесе быть не может, иначе для каждого бизнесмена существовал бы только один подходящий ему бизнес, а в реальности мы часто видим совсем другую картину. Поэтому пользоваться этим понятием стоит, но с вышеперечисленными оговорками.

Что значит «хорошо получается»?

Отлично, когда человек успешен в профессии и точно знает свои сильные стороны. Допускаю, что такие счастливицы есть, тем не менее мне часто доводится слышать горестные вздохи: «А что, если я ничего не могу делать прямо вот чтобы хорошо?» Если вам свойственны подобные переживания, во-первых, могу вас поздравить: вы смотрите на себя реалистично, а значит, скорее всего, бизнес — это ваше. А во-вторых, словосочетание «хорошо получается» не обязывает вас к тому, чтобы быть лучше всех. Даже, скорее, наоборот: есть множество свидетельств того, что выдающиеся мастера часто оказывались далеко не самыми удачливыми бизнесменами. В том деле, которым вы планируете заниматься, вы должны быть достаточно хороши: иметь какой-то опыт, знать профессию изнутри, владеть базовыми умениями на среднем уровне. Грубо говоря, ваши знания и опыт должны позволить вам определить, насколько хорошо ваш сотрудник справляется с работой.

Еще подсказка

Помимо икигая, существуют и менее очевидные факторы, которые стоит учитывать при поиске ниши для бизнеса. Один из таких факторов — ваше окружение. Может быть, среди ваших близких много специалистов из какой-то конкретной сферы деятельности? Это можно и нужно учитывать. Не стоит пренебрегать возможностью получить доступ к правильным кадрам.

Допустим, вы из семьи врачей. Даже если вы не врач, вам будет намного проще, чем, например, мне, организовать бизнес по продаже медицинского оборудования. Однокурсники папы-врача могут помочь со сбытом, а подруга мамы посоветует поставщиков. Этот принцип применим практически ко всем отраслям. Используйте его!

И противоположная ситуация: человек, не имеющий отношения к медицине, но обладающий достаточным количеством денег, чтобы открыть стоматологический кабинет, может создать этот бизнес и даже закупить оборудование, а потом столкнуться с тем, что не способен набрать нормальных врачей. Поэтому что сам не понимает, кто квалифицированный специалист, а кто нет.

Недаром 60–80% стартапов умирают, потому что их фаундеры не смогли собрать правильную команду. И в обычном малом бизнесе этот закон работает почти так же. Если вы не можете набрать компетентных исполнительных сотрудников, на которых можно положиться, вы не будете зарабатывать. Даже если выбранная вами идея верна.

Проанализируйте конкурентов

Когда вы определились с нишей, выберите двух-трех основных своих конкурентов. Если ваша ниша — доставка роллов, найдите три главные доставки роллов в городе. Внимательно изучите их меню, обязательно протестируйте все основные блюда, сравните цены, почитайте отзывы. Определите их сильные и слабые стороны.

Составьте бизнес-модель

Не пугайтесь, все не так страшно — речь о приблизительной модели, ее еще называют «бизнес-модель на салфетке». Когда вы определились с нишей, вам нужно продумать схему извлечения прибыли: что, кому, как вы будете продавать, с какой выгодой, кто будет задействован в этом процессе, как клиенты будут вас

находить. Частично вы уже начали составлять бизнес-модель, когда выбирали свою целевую аудиторию. Подумайте, какие вам нужны сотрудники и сколько их должно быть, где вы будете закупать товар или сырье, как собираетесь давать рекламу. Изложите свои мысли по этому поводу в свободной форме.

Составьте финансовую модель на год. Разбейте год на 12 месяцев и прикиньте, сколько заказов в месяц вы ожидаете, какой будет доход с каждого заказа. Если мы говорим о доставке роллов, посчитайте средний чек и умножьте сумму на предполагаемое количество заказов — сначала в день, потом в месяц. Далее вычтите из получившейся суммы себестоимость продуктов и все остальные расходы — на аренду, заработную плату, выплаты по счетам от ресурсоснабжающих организаций, страховые взносы и налоги. Если после произведенных вычислений у вас ничего не осталось или осталось мало, значит, бизнес-модель нерабочая. Подумайте, что можно изменить, чтобы в итоге был хороший остаток. Может быть, вам нужно предусмотреть больше заказов? Возможно ли этого добиться?

Также вам нужно подсчитать, сколько времени понадобится на то, чтобы отбить деньги, потраченные на запуск дела. Считается, что если больше года, то бизнес-модель нужно менять. Хотя с учетом нашего менталитета (мы привыкли много думать, сомневаться и постоянно тянуть вола за уши) года маловато. Лучше всего ориентироваться года на два. За год перехода к получению прибыли может и не произойти, и будет обидно, если вы разуверитесь в своем деле и бросите его, а потом выяснится, что надо было проработать чуть больше.

Если «на салфетке» у вас все сложилось: есть прибыль, вложения окупаются меньше чем за год, то составьте более подробную финансовую модель, уже не на салфетке, а в Excel. Более углубленное планирование можно осуществить, например, с помощью Business Model Canvas (в пер. с англ. — «канва бизнес-модели») — методологии, разработанной бизнесменом

Александром Остервальдером и его коллегой Ивом Пинье¹. Это универсальный способ создания новой бизнес-модели или тестирования имеющейся на предмет эффективности. По замыслу Остервальдера, схема бизнес-модели включает в себя 9 блоков, описывающих разные бизнес-процессы организации:

1. Потребительские сегменты.
2. Ценностные предложения.
3. Каналы сбыта.
4. Отношения с клиентами.
5. Потоки доходов.
6. Ключевые ресурсы.
7. Ключевые виды деятельности.
8. Ключевые партнеры.
9. Структура издержек.

Эта схема рабочая, я сам ее постоянно использовал.

Главное, не полениться и расписать не только на салфетке, но и на компьютере, а лучше, если еще и на бумаге финансово-маркетинговый план. Многие предприниматели, особенно горящие энтузиазмом, держат бизнес-модель в голове. Но этого недостаточно, особенно в части финансов. Когда вы переносите расчеты на материальный носитель, вы можете видеть общую картину. Когда вы рисуете интеллект-карту, вам сразу заметны связи между элементами и т. д. Организация малого бизнеса в первый раз в жизни — это очень серьезный проект, особенно если человек вкладывает в него значительную часть своих средств. Мы же, по нашему менталитету, планов не пишем, инструкций не читаем. А потом теряем деньги, потому что, не подумав, что-то упустили из виду. Так что не ленитесь все фиксировать и записывать!

Что ж, теперь переходим к ключам — советам, подытоживающим тему главы, следование которым поможет вам соблюдать рассмотренный нами принцип.

¹ Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. — М.: Альпина Паблишер, 2018.

Ключи для входа в бизнес

КЛЮЧ № 1.

ОТТАЛКИВАЙТЕСЬ ОТ СВОИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ, А НЕ ОТ ЖЕЛАНИЙ

Все любят поесть, но это не значит, что всем нужно открывать ресторан. Да, если что-то вам нравится, то эту сферу можно рассмотреть, но решающим фактором при выборе вида бизнеса должны быть ресурсы, которыми вы обладаете, будь то размер начального капитала, знания, опыт или знакомства. Кстати, к ресурсам я также отношу склад характера: если вы не хотите встречаться с клиентами лично в реальном мире, подумайте об онлайн-бизнесе. Не создавайте такой бизнес, ведение которого потребует от вас постоянного преодоления себя в чем-то. Подробнее мы поговорим об этом в принципе № 3 «Изучите себя».

КЛЮЧ № 2.

РАСШИРЯЙТЕ КРУГОЗОР, ЧТОБЫ ВИДЕТЬ ТРЕНДЫ

Самый простой способ увидеть тренд за счет расширения кругозора — поехать за границу и посмотреть, что там есть такого, чего у нас еще нет. Из-за того, что такие поездки доступны очень многим, а также благодаря интернету подобный способ уже не столь эффективен, как раньше. Но все равно эффект от него есть, ведь вы выходите за пределы привычного быта, смотрите, как живут люди в странах с другими культурными традициями, в иных климатических, экономических и прочих условиях. Например, идею «Крошки Картошки» подсмотрели в Турции. Инициаторы создания у нас этой сети кафе быстрого питания побывали там на отдыхе, увидели, загорелись идеей. Вернулись из отпуска — запустили проект, сделали так же. Казалось бы, ну что, мы сами картошку никогда не пекли? Пекли, но мысль о том, что этот клубнеплод может стать основой блюд в сети фастфудов, пришла во время отпуска в другой стране. Также сеть ресторанов «Грабли» создана у нас по образцу аналогичных ресторанов в странах Балтии.

Парадоксально, но факт: если вы будете читать больше качественной художественной литературы, вы гарантированно начнете видеть тренды (подробнее об этом мы поговорим при раскрытии принципа № 5). И вообще, этот совет актуален вне зависимости от темы поиска ниши для бизнеса: не упускайте возможности соприкоснуться с миром искусства, будь то просмотр кино, в том числе и документального, посещение театра или выставки.

Старайтесь следить за новостями и пытайтесь замечать, какие последствия влечет за собой то или иное крупное событие. Слушайте экспертов и делайте прогнозы. Читайте и смотрите фантастику — это один из лучших способов развивать свободное мышление.

КЛЮЧ № 3.

СЧИТАЙТЕ, НО ДО КОНЦА НЕ ВЕРЬТЕ РАСЧЕТАМ

Не начинайте бизнес, пока не сделаете расчеты, но не доверяйте им на 100%. Вам может показаться, что эти слова противоречат моему совету составить бизнес-модель, но это не так. Бывают случаи, когда опытные бизнесмены просчитывают какую-то бизнес-идею, и цифры их не радуют, а потом какой-нибудь смельчак возьмет да и реализует ее, и деньги начинают литься к нему рекой. Как правило, это происходит, если не учтен какой-то существенный фактор. Но иногда бывает, что, пока человек открывает бизнес, ситуация вокруг меняется. В любом случае если у вас есть какая-то идея и вы, вопреки всем расчетам, чувствуете, что она будет приносить деньги, то я голосую за то, чтобы попробовать.

КЛЮЧ № 4.

ВЫБИРАЯ НИШУ, ПОДУМАЙТЕ, ПОЧЕМУ В ВАШЕМ ГОРОДЕ ОНА ДО СИХ ПОР НЕ ЗАНЯТА

Когда вы откроете бизнес, которого у вас в городе нет, может выясниться, что его нет, потому что он не нужен, у него нет

целевой аудитории, покупателей. Открытие каких-то новых направлений, будь то ресторан, кухня которого для вашего города слишком экзотична, или услуги, потребности в которых у жителей нет, очень рискованно. И, чтобы эти услуги продвинуть, придется потратить очень много денег на рекламу. Больше, чем вы предполагали.

КЛЮЧ № 5.

ПРИНИМАЙТЕ ВО ВНИМАНИЕ И ИРРАЦИОНАЛЬНЫЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА

У меня был такой опыт. В 2013 г. мы с другом открыли пивной бар в одном бойком месте около железнодорожной станции. Казалось бы, классическая привокзальная забегаловка в месте, которое в 95% случаев приносит хозяевам очень хороший доход. Кроме того, бар еще и располагался по дороге от вокзала к рынку.

Я напечатал фотографии знаменитостей с пивом, развесил по стенам репродукции пивных ретроплакатов, установил 10 кранов с разными сортами разливного пива, причем мы продавали его не дороже, чем в магазине разливного пива.

То есть у нас была шикарная концепция, согласно которой почти беззатратное заведение без особого напряжения с нашей стороны должно было приносить приличные деньги. У нас получилось что-то типа пивной пиццерии, пивного «Макдоналдса». По нашей задумке, люди должны были приходить сюда семьями, пенсионеры должны были предпочесть наш бар лавочкам во дворах. Была идея создания комфортного, располагающего к отдыху пространства без драк и конфликтов. Но почему-то ни посетителей, ни, соответственно, денег у нас так и не появилось. Вроде мы все сделали правильно, но людей в нашем баре было мало. Все шло как-то не так, будто Вселенная подавала мне знаки, что не стоит этим заниматься: однажды я чуть не сломал руку, убирая столы на террасе в конце рабочего дня, а в другой раз раздавил слуховой аппарат, который положил в карман, когда мы вешали вывеску на бар.

Причину невостребованности нашего заведения я узнал, когда «пивной сезон» уже подходил к концу. Как-то осенью я поехал закрывать бар. Машина была в ремонте, у вокзала я вышел из троллейбуса и направился к месту. И только пройдя по этому пути пешком, я смог увидеть, как выглядит дорога к нашему бару. Я зашел в проулок, а это была длинная аллея вдоль железной дороги. Начинало темнеть, и вдруг я понял, что в темноте все это напоминает иллюстрацию к роману Стивена Кинга, и мне реально стало страшно. Судя по всему, это оказалось типичное «проклятое место». Вскоре мы продали бизнес, и спасибо еще, что вышли в ноль. А через пару лет это заведение и вовсе сгорело.

«Проклятое место» — известная история среди предпринимателей. Все вроде бы сделал как надо, но дело не идет. И у следующего арендатора тоже, и у следующего... Так что, если какой-то ваш проект не хочет двигаться, не нужно спешить прикладывать сверхусилия — можно надорваться на пустом месте.

КЛЮЧ № 6.

НИКОГО НЕ СЛУШАЙТЕ, ОСОБЕННО «ОПЫТНЫХ ПРОФЕССИОНАЛОВ»

Несмотря на то, что расчетам нельзя полностью доверять, их определенно стоит учитывать. Чего нельзя сказать о советах родственников, друзей и знакомых. Начнем с того, что у вас с ними сложились какие-то личные отношения. Может быть, они хотят угодить вам, а может, наоборот, у них на вас обида и они специально скажут вам, что идея — отстой. Причем отсутствие или наличие опыта в этой ситуации не важно: даже если ваш знакомый — бизнесмен, он может точно так же ошибаться. Каждый бизнес — это своего рода произведение искусства в смысле его уникальности.

Я положительно отношусь к тому, чтобы слушать экспертов, но делать это лучше в одностороннем порядке: слушайте интервью с ними, читайте их книги. Да, вы можете купить консультацию, но эксперт точно так же может оказаться не прав. Помните о том, что истинная причина, по которой он дает консультации, — заработок, а не успех вашего бизнеса.

КЛЮЧ № 7.

ВЫХОДИТЕ С НЕИДЕАЛЬНЫМ ПРОДУКТОМ

Ловушка, в которую часто попадают умные люди, — пытаться все продумать до мелочей. Иногда это бывает необходимо, но, когда дело касается бизнеса, важно вовремя перестать улучшать и запуститься с тем, что есть.

Если вы не занимались бизнесом раньше, вас может напугать такая мысль: «Как же так, люди будут платить мне деньги за неидеальный продукт». Но если продукт выбран правильно, то, даже будучи неидеальным, для кого-то он будет представлять ценность. К этому совету стоит прислушаться еще и потому, что ему следуют все крупные компании. Обратная связь от клиентов тщательно собирается и учитывается в следующих версиях продукта.

Но, выпуская минимально жизнеспособный продукт (МЖП), важно не увлекаться. Одно дело, когда ты запускаешь сэндвич-бар, строя первоначальное меню на двух видах сэндвичей, к которым потом добавятся еще три-четыре бутерброда. И совсем другое — производство комплектующих для автомобиля, которое нельзя начинать с летних щеток стеклоочистителей в надежде, что чуть позже вы разработаете зимний вариант. К зиме проданные вами дворники замерзнут и потрескаются, покупатели не будут ждать, пока вы их усовершенствуете, и ваша фирма просто прогорит.

А вот потребители IT-продукта, если вы выпускаете его предварительную, бета-версию, готовы мириться с ее недостатками. Они знают, что вы ее дорабатываете, исправляете, и даже сами охотно дают фидбэк.

КЛЮЧ № 8.

ПОКУПАЯ ФРАНШИЗУ, ВЫБИРАЙТЕ ИЗВЕСТНЫЙ БРЕНД

Это будет дороже, но, как правило, оно того стоит. Одно дело, когда вы покупаете франшизу известного бренда одежды или популярного общепита типа «Додо Пицца» или «Вкусно — и точка». Заведение известно на всю страну или даже на весь

мир, люди туда точно пойдут. А если вы покупаете франшизу никому не известного производителя бытовой химии, который обещает суперкрутые рецептуры, может оказаться, что вы впустую потратите деньги. Окажется, что эти «франчайзеры» и поставить вам толком ничего не могут, и проконсультировать по технологии применения выпускаемой продукции не в состоянии, и рецептура у них ничуть не уникальная и т. д.

КЛЮЧ № 9.

ОТВЕЬТЕ СЕБЕ ЧЕСТНО НА ВОПРОС: ЧЕГО ВЫ ХОТИТЕ БОЛЬШЕ — ДЕЛАТЬ БИЗНЕС ИЛИ САМОВЫРАЖАТЬСЯ?

Предпринимательство бывает разным, в том числе и социальным, но бизнес всегда предполагает заработок. Иногда люди pursue желание самовыразиться с желанием заниматься бизнесом, отсюда все эти бесчисленные убыточные авторские кофейни и шоурумы. Мечтаете о своем ресторане, но что именно вас привлекает в этой деятельности? Может быть, вам лучше стать дизайнером? Или снять вертикальный сериал о работе кафе?

Помните, что, помимо бизнеса, существует множество других видов деятельности. Я убежден: главное отличие предпринимателя от наемника заключается в том, что предприниматель постоянно стремится к действию. Но действие не всегда связано с извлечением прибыли. Может быть, в вас дремлет ученый-исследователь, путешественник или режиссер — характер этих профессий в чем-то схож с характером предпринимательства. В общем, спросите себя, зачем вам бизнес, и честно ответьте на этот вопрос.

Предприниматель — это, по сути, творец, потому что он создает нечто новое, то, что до него еще никто не делал. С этой точки зрения предпринимательская деятельность, по сути, мало чем отличается от деятельности художника или музыканта. Не всем дано стать художниками или музыкантами. Если у человека нет способностей к рисованию или пению, эти занятия не приносят ему радости. Так и в предпринимательстве. Вам

должен доставлять удовольствие процесс зарабатывания денег именно таким способом. Вам должно нравиться делать что-то в условиях непредсказуемости и неопределенности, и вы должны испытывать драйв от этого. Придумать идею, запустить проект. Следить, как он работает, постоянно что-то подкручивать: там чуть больше рекламы, здесь — маркетинга, что-то поменять в продукте и т. д. Получать от этого удовольствие, даже если в семи случаях из десяти ничего не заработаешь. Но ты все равно кайфуешь от этого процесса, потому что это твое. Если у вас так, значит, **вы — предприниматель**. А если вы начали заниматься бизнесом и за год превратились в «алкоголика на грани нервного срыва», значит, бизнес — это не ваше. Какую бы нишу вы ни выбрали, сама по себе деятельность по зарабатыванию денег должна вам нравиться и соответствовать вашему психическому складу и вашим способностям.

В конце главы — техника поиска идеи для бизнеса по типу известной маркетинговой стратегии push&pull¹ для тех, кто очень хочет уйти в малый бизнес, но у кого совсем нет идеи, чем конкретно в нем заниматься.

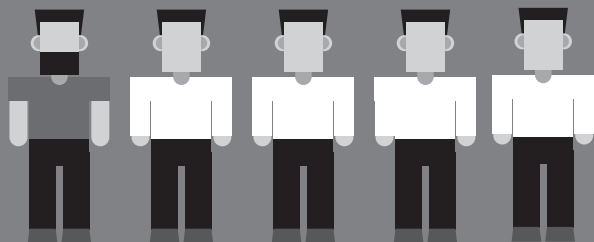
1. Оттолкнитесь от собственного хобби. Например, вы любите играть на гитаре. Проанализируйте всю информацию, которую найдете по поводу бизнеса, построенного на теме гитар. Не останавливайтесь на банальном обучении игре на гитаре или открытии музыкального магазина. Возможно, в итоге вы решитесь открыть онлайн-магазин струн, и это будут струны для всего: гитар, скрипичных, балалаек, роялей. Применяйте аналогии, и, может быть... вы напишете блестящий роман о том, как космические корабли по суперструнам бороздят просторы Вселенной! Шучу, конечно, но во всех шутках, как известно, есть доля шутки и доля правды, именно поэтому они и смешны.

¹ Два прямо противоположных метода продвижения товара. Применение push-стратегии предполагает, что ответственность за реализацию товара лежит на посреднике. Согласно pull-стратегии компания напрямую взаимодействует со своей целевой аудиторией.

2. Тяните самую трендовую информацию из медиапространства, объединяйте ее с тем, что вам нравится и близко, трансформируйте этот микс во что-то новое и другое. Применив именно этот метод, Джефф Безос придумал первый в мире маркетплейс Amazon, благодаря чему стал миллиардером. Не факт, что вы станете вторым Безосом, но найти уникальную нишу именно для себя вполне возможно.
3. Отнеситесь к результату поиска как к отправной точке формирования идеи, а не как к стопроцентно готовому для реализации плану.
4. Вернитесь к пункту 1 и повторите все действия сначала. Кстати, одно из преимуществ малого бизнеса перед крупным в том, что, когда все работает и вам стало скучно, вы можете нанять всего лишь одного сотрудника для исполнения части ваших обязанностей, а сами займетесь поиском новых идей. Главное — никого не назначать на свое место, чтобы не создавать своими же руками «комитет по устраиванию споров на совещаниях». В малом бизнесе должность директора компании должен занимать только ее владелец или один из совладельцев. Тем не менее нанимать людей на работу вам в любом случае придется учиться. Но вы же будете приглашать не каких-то элитных выпускников с дипломами МВА, так что справитесь. А чтобы облегчить себе эту задачу, купите хорошую книгу по найму и прочтите ее. (Этот совет я буду регулярно повторять на протяжении всей книги: не изобретайте велосипед.)

2

ПРИНЦИП



ЗАРАБОТАЙТЕ СВОЙ
НАЧАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ
САМОСТОЯТЕЛЬНО —
У ВАС НЕТ ДРУГОГО
ВЫХОДА

«Начальный капитал — это то, с чего начинается все. Располагая им, можно начать свое дело либо куда-нибудь его вложить. Его легко потерять или приумножить. Но главное — это то, как начальный капитал приобрести», — с этих слов начинается фильм Алексея Балабанова «Жмурки» (2005). Далее весь фильм — иллюстрация того, как приобретался начальный капитал в девяностые. Те, кто застал то время, знают, что именно так все и было. Но если бы я снимал «Жмурки-2» про 2020-е, мои герои вместо того, чтобы заниматься рэкетом и наркоторговлей, ходили бы как миленькие на работу и на открытие бизнеса откладывали бы деньги с зарплаты. В крайнем случае заложили бы свои автомобили. Скучное получилось бы кино.

Кто такой предприниматель?

Для начала разберемся с этим понятием. Слова «предприниматель» и «бизнесмен» часто используются как взаимозаменяемые, но тем не менее разница между ними есть. Давайте посмотрим, как определяются эти понятия в словарях.

Предприниматель — тот, кто зарабатывает деньги, начиная свой собственный бизнес. Как правило, деятельность предпринимателя связана с поиском новых возможностей и принятием риска.

Бизнесмен — человек, который занимается бизнесом. Чаще всего он находится на одной из высших должностей в компании или владеет собственной компанией.

В наших реалиях предприниматель — это тот, кто погружен в операционную деятельность своего, как правило, малого предприятия по самые уши. Он может управлять сотрудниками, но может, если нужно, сесть за руль своей «газельки», чтобы отвезти товар на точку. Бизнесмен же занимается крупным (минимум средним) бизнесом, и из своего кабинета по работе выходит максимум в переговорную или на обед в дорогой ресторан.

Если подытожить, то предприниматель — это тот, **кто предпринимает сам, а не тот, кто управляет бизнесом**. Тот, кто играет на Forex, покупает и продает криптовалюту, — не предприниматель, он такой же игрок, как игрок в карты. А если человек вкладывает деньги в акции, облигации и другие инструменты фондового рынка, он инвестор.

Предприниматель принимает непосредственное участие в бизнесе, а не просто забирает прибыль. И он должен получить прибыль, которая выше, чем банковский процент и инвестиции в любые акции.

И здесь мы должны четко определить, что является ресурсами, которые предприниматель вкладывает в свое дело. А ими оказываются не только деньги, но и экспертиза (профессиональные знания, подтвержденные дипломом, опыт работы в соответствующей сфере), и время, и труд.

И если все вот так разложить по полочкам, то ответ на вопрос, **откуда взять инвестиции на первый проект, становится очевиден. ИЗ СЕБЯ. Больше неоткуда.**

Если, затеявая свой первый бизнес, вы будете брать деньги из внешних источников, а не пытаться заработать их своим трудом, то с вероятностью более 90% вы их потеряете. Как правило, из ста первых проектов примерно десяти все-таки удастся выжить. Чтобы вы попали в эти десять проектов, я и пишу эту книгу.

Миф о стартовом капитале

Необходимость во что бы то ни стало иметь на начальном этапе стартовый капитал — один из общепринятых шаблонов, я бы даже сказал, мифов, во власть которых часто попадают начинающие предприниматели.

Стартовый капитал, как я уже говорил, нужно взять из себя. То есть заработать. Лучше всего найти уже существующий работающий проект и устроиться туда на работу. Если вы хотите открыть кафе — пойдите работать официантом, если службу перевозок — устройтесь водителем в фирму. В идеале пройдите все ступеньки служебной лестницы — от кассира до менеджера по продажам, от менеджера по продажам до управляющего. Вы узнаете бизнес изнутри, поймете, где его подводные камни и на чем там можно заработать. И — бонусом! — с получаемой зарплаты за год вы сможете отложить деньги для собственного старта.

Итак, за год вы сможете совершить такие важные шаги:

- найти нишу;
- встать внутрь схемы, возле финансового потока;
- детально изучить, **как** все работает;
- поработать на всех важных точках, где генерится сама ценность этого бизнеса.

То, что вы узнаете, сделает вас гораздо более подкованным, чем многие люди, начинающие похожий бизнес.

Самое главное — вы будете знать законы поведения покупателей в этой сфере, особенности маркетинга и продаж, самые распространенные ошибки.

Более того, вы сэкономите деньги на всевозможных тренингах и марафонах, они вам не понадобятся. Мало того, за это обучение вы еще и будете получать деньги, которые сможете