

Данная книга — четкое и ясное руководство, как стать состоятельным человеком, используя великолепную ролевую модель

АЛЕКС КАПЕЛЛО,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ МОЛОДЫХ ЛИДЕРОВ

Дюран оказывает большую услугу предпринимателям, подробно рассматривая каждый этап постижения двадцати «главных секретов» того, как заработать состояние на вновь созданной компании. Его история сопровождается примерами из его личной практики и опыта других предпринимателей, приобретенного в процессе создания успешных новых компаний. Я считаю эту книгу одним из источников, способных воодушевить предпринимателей

ЭНДРЮ М. АЙЗЕКС,
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОГРАММЫ
«ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ», КАЛИФОРНИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ,
БЕРКЛИ

Джо Дюран предлагает нам эффективные принципы создания рыночной стоимости компании, необходимой, чтобы добиться ее ликвидности, а достичь этого — значит, построить солидный бизнес

ДЖЕРОМ С. ЭНДЖЕЛ,
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, ЛЕСТЕРСКИЙ ЦЕНТР ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ИННОВАЦИЙ ПРИ БИЗНЕС-ШКОЛЕ ХААС,
КАЛИФОРНИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ, БЕРКЛИ

Воспоминания успешного предпринимателя, в которые вложены его интуиция и опыт, а также множество прекрасных идей

МЮРРЕЙ ЛОУ,
ДОКТОР ФИЛОСОФИИ, ДИРЕКТОР ПРОГРАММЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, БИЗНЕС-ШКОЛА КОЛУМБИЙСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

Джо Джон Дюран

АЛХИМИЯ РОСТА

*Как организовать процветающий бизнес,
продать его и хорошо заработать*

20 секретов построения устойчивого бизнеса,
которые должен знать владелец любой компании



ДОБРАЯ КНИГА

Москва 2008

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 11

ГЛАВА ПЕРВАЯ

МОЯ ИСТОРИЯ 19

ГЛАВА ВТОРАЯ

БИЗНЕС-ЛИДЕР 47

Главное правило № 1

Воспринимайте управление компанией
как бизнес, а не как хобби 50

Главное правило № 2

Будьте таким, какой вы хотите видеть
вашу компанию 54

Главное правило № 3

Распределяйте обязанности,
но не самоустраняйтесь 62

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА 71

Главное правило № 4

Прежде всего думайте о своих сотрудниках,
пусть они это почувствуют 75

Главное правило № 5

Управляйте компанией как открытой
меритократией 85

ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ

ЛЮДИ 95

Главное правило № 6

Берите на работу людей, умения которых
дополняют ваши, а не копируют их 98

Главное правило № 7

Умениям можно научиться, отношениям – нет . . . 107

ГЛАВА ПЯТАЯ

**ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
КОМПАНИИ 115**

Главное правило № 8

Разрабатывайте процедуры, которые обеспечат
последовательность и предсказуемость вашей
деятельности 119

ГЛАВА ШЕСТАЯ

ПРОДУКТ 133

Главное правило № 9

Предлагайте разнообразные товары и услуги;
нельзя выиграть в битве за низкие цены 139

ГЛАВА СЕДЬМАЯ

ПРОДАЖИ И МАРКЕТИНГ 153

Главное правило № 10

Определите свою нишу и рынок сбыта 158

Главное правило № 11

Рекомендации – самый дешевый и эффективный
способ получить новых клиентов 167

Главное правило № 12 Создайте самоподдерживающуюся систему продаж	178
ГЛАВА ВОСЬМАЯ	
ФИНАНСОВЫЕ ВОПРОСЫ	193
Главное правило № 13 Обращайте внимание на наличные деньги; завтрашняя прибыль не оплатит сегодняшние счета	199
Главное правило № 14 Сконцентрируйтесь на получении постоянных доходов	207
ГЛАВА ДЕВЯТАЯ	
ПОГЛОЩЕНИЯ	215
Главное правило № 15 Приобретайте те компании, деятельность которых является продолжением вашего бизнеса	221
ГЛАВА ДЕСЯТАЯ	
КАК Я ПРОДАЛ СВОЮ КОМПАНИЮ	239
ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ	
ПОДГОТОВКА ВАШЕЙ КОМПАНИИ К ПРОДАЖЕ	259
Главное правило № 16 Сделайте так, чтобы без вас можно было обойтись	265

Главное правило № 17	
Продавайте компанию, когда дела идут отлично	271
Главное правило № 18	
Наградите сотрудников, сыгравших важную роль в продаже компании	281
ГЛАВА ДВЕНАДЦАТАЯ	
ПЕРЕГОВОРЫ	287
Главное правило № 19	
Сделка или созреет, или сгниет, поэтому ВЗС (Всегда Завершайте Сделку)	293
ГЛАВА ТРИНАДЦАТАЯ	
ОСВОБОЖДЕНИЕ	309
Главное правило № 20	
Будьте великодушны и улыбайтесь, когда уходите	316
Об авторе	327

ВВЕДЕНИЕ

О, какое потрясающее ощущение! Сегодня 17 декабря 2001 года. Нью-Йорк в предпраздничном настроении, весь город сияет рождественскими гирляндами, а по улицам снуют толпы покупателей, которые спешат сделать последние покупки перед праздником. Мы сидим втроем в гостиной роскошного отеля; на столе прохладительные напитки, на наших лицах — улыбки, и у каждого из нас несколько миллионов долларов — результат изнурительного десятилетнего труда.

После нескольких лет, потраченных на организацию бизнеса, после того как мы пару раз оказывались на грани провала, после многих месяцев проверок и мучительных переговоров с компанией, во много раз крупнее нашей, после заполнения огромного множества различных бумаг, после парализующего ужаса, который все мы пережили 11 сентября, мы с успехом продали наше детище — Centurion Capital — группе GE, финансовой дочерней компании General Electric, одной из крупнейших и прекрасно управляемых компаний мира.

Вспоминая то время, единственное, с чем мы все соглашались, — как же нам повезло. Сейчас мы понимаем, как мало мы знали, когда начинали наш бизнес, а то, чему мы научились за эти 10 лет, не уничтожило компанию, пока мы учились. Какое счастье, что мы живем именно в Америке, где удача может так широко улыбнуться человеку.

Идея написать эту книгу родилась именно в тот момент. Я хотел поделиться со всеми моими предприимчивыми

друзьями двадцатью главными правилами, которыми я овладел в процессе создания процветающей компании, которую можно выгодно продать. Эти правила — те непреложные истины, которые необходимо знать предпринимателям, чтобы создать свою часть великой Американской Мечты и, что не менее важно, добиться максимально высокой рыночной стоимости компании, когда настанет время ее продать.

Пока наша компания расширялась и росла, я частенько заглядывал в книжные магазины в поисках руководства по ведению бизнеса, но все, что я мог найти, — книги о том, как добились успеха крупные акционерные компании. Но советы, предлагаемые этими изданиями, редко оказывались полезными для моей собственной компании и для решения специфических проблем, с которыми мы сталкивались. Поэтому с помощью многочисленных друзей и коллег по бизнесу мы написали книгу, рассчитанную непосредственно на владельцев компаний, независимо от рода деятельности и размера бизнеса. Будь вы хозяином небольшого зоомагазинчика в Бостоне, штат Массачусетс, или владельцем сети агентств по продаже недвижимости в Лос-Анджелесе, штат Калифорния, или имеете нечто среднее между этими двумя видами бизнеса, в этой книге вы найдете неопенимые стратегии. Все мы, предприниматели, сталкиваемся с одинаковыми проблемами, когда расширяем наш бизнес и идем на такой риск, на который многие никогда бы не отважились. В данной книге описаны наиболее типичные ситуации.

МЕЧТА О СВОБОДЕ

Мечта

Каждое утро вы просыпаетесь, зная, что вы сами определяете себе объем работы на день, вы работаете ради блага тех, кого вы сами избрали, вас окружает позитивная эмо-

циональная среда, и работа приносит финансовое удовлетворение. Ваши клиенты любят вас, ваши сотрудники счастливы, и вы ответственны только перед самим собой. Вы счастливы, и у вас нет проблем.

Реальность

Устанавливать правила, контролировать свое будущее и оставить большое наследство — заманчивые перспективы, и все же очень немногим удается осуществить эти мечты. На самом деле для многих это кончается большими разочарованиями и финансовыми проблемами или же они с горечью понимают, что сами себе придумывают работу. Они не могут взять отпуск и не представляют, как разработать стратегию выхода из создавшегося положения. В конце концов многие испытывают чувство неудовлетворенности от того, как много они работают и какой скромный доход это приносит.

Давайте посмотрим на необычную статистику о состоянии малого бизнеса в США. По данным Администрации по делам малого бизнеса, в Америке уже существуют более 22 млн мелких частных предприятий, они составляют 99% всего американского бизнеса, в этих компаниях работают 53% всех наемных работников, и 50% валового национального дохода приходится на долю малого бизнеса. И все же из миллиона компаний, которые появляются ежегодно, половина распадается в течение первых двух лет из-за недостатка финансирования, проблем с дисциплиной и руководством или отсутствия необходимых навыков предпринимательской деятельности. Из всех частных предприятий более миллиона меняют владельцев каждый год, при этом их продавцы, имея очень мало опыта, не знают, как оптимально организовать переход компании в другие руки.

Однако вовсе не обязательно все должно происходить именно так. Вы можете принять меры, чтобы реальность стала более похожей на мечту. Наша главная цель при написании этой книги состояла в следующем:

- поделиться опытом и интуицией, которые помогут предпринимателю построить успешный бизнес, способствующий его самореализации. Его компания будет приносить прибыль и станет для владельца интересным и увлекательным делом;
- предложить подробное руководство для практической реализации секретов управления компанией, которая сразу принесет будущему предпринимателю ощутимую пользу;
- научить владельца бизнеса, как создать предприятие с высокой рыночной стоимостью, которое можно продать по максимальной цене.

За долгие годы мне довелось видеть, как многие наши конкуренты оказались на обочине, а нескольким мелким фирмам я помог стать более успешными. Я обнаружил общие для всех ошибки и общие источники успеха. Эта книга расскажет вам, как компании добились успеха, правильно организовав свой бизнес, и, я думаю, повысит шансы любой компании стать финансово состоятельной. Помимо предоставления конкурентного преимущества, ориентация на человеческий фактор может сделать управление бизнесом более приятным как для владельцев, так и для менеджеров и партнеров компании.

Я включил в книгу отрывки из интервью со многими владельцами частных предприятий из разнообразных сфер деловой активности. Все они приводят замечательные примеры того, как описанные в этой книге правила работают на практике. Я думаю, что их рассказы покажутся вам и смешными, и пугающими, и захватывающими, но главное — они помогут понять, как каждое из этих правил применяется на практике.

Наша компания управляла деньгами тысяч инвесторов, и все же я заметил, что те, кто сам заработал свое состояние (более 5 млн долларов в ликвидных активах), были владельцами бизнеса, в который вкладывали деньги в течение

значительного периода времени. Подавляющее большинство из них работали сами на себя или начали с небольшой компании, почти с момента ее основания, а потом продали ее или добились капитализации. Каждый из них считал, что ему невероятно повезло. Но после того, как мы поговорили, стало очевидно, что они создали свою удачу, правильно организовав свой бизнес.

В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЮТСЯ ЭТИ 20 ПРАВИЛ?

Каждое правило раскрывает одну из основ успешного владения и управления компанией. Это то, что хотел бы знать каждый предприниматель до открытия своего дела, вместо того чтобы приобретать болезненный опыт во время работы. Некоторым людям просто везет, но более вероятно, что те, кто добился успеха, сознательно или неосознанно усвоили многие из этих фундаментальных постулатов на собственном опыте.

Правила разделены на две категории: те, что относятся к организации и структуре компании, и те, что связаны с продажей компании. Существуют правила для каждого сегмента вашего бизнеса, начиная с продаж и заканчивая финансами.

Разумеется, имеются и исключения из этих правил. Другими словами, некоторые бизнесмены добились успеха, не применяя эти правила в совокупности, а блестяще воспользовавшись лишь некоторыми из них. На самом деле редко встретишь компанию, которая применяет все эти правила постоянно, однако данные правила действительно представляют собой тот идеал, к которому может стремиться любая фирма.

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТОЙ КНИГОЙ

Когда вы будете читать мою книгу, вы увидите, что каждый раздел начинается сказкой или притчей, иллюстриру-

ющей идею, которая проводится на протяжении всей главы. В каждой сказке в интересной и увлекательной форме предлагаются полезные советы. Некоторые истории мне рассказали, некоторые я придумал сам; однако все они восходят к африканским сказкам в основном потому, что мне хотелось воздать должное континенту, на котором я вырос.

Каждое правило в книге сопровождается примерами из моего собственного опыта или опыта других бизнесменов, представляющих разнообразные сферы бизнеса, это поможет вам увидеть, как эти правила действуют в реальных ситуациях. В каждой главе дается подробное объяснение того, как именно вам следует пользоваться этими правилами на практике, чтобы они сразу же заработали.

Каждая глава представляет собой самостоятельный фрагмент книги. Вы можете не читать все главы по порядку. Однако хочу вас предупредить, что некоторые правила основаны на знании правил, описанных в предыдущих главах. Сначала прочтите эту книгу, затем обратитесь к той стороне вашего бизнеса, которая, по-вашему, более всего требует внимания, и попытайтесь применить те правила, которые мы вам объяснили. В книге слишком много стратегий, чтобы использовать их все сразу, поэтому вы можете просто перейти к теме, на которой хотите сосредоточиться, и применить полученные уроки в конкретной части вашего бизнеса. Мы также разработали интерактивную Интернет-карту отзывов, доступ к которой вы можете получить на сайте www.startitsellit.com. Эта карта вместе с другими инструментами сайта поможет вашей компании.

НА СТАРТ, ВНИМАНИЕ, МАРШ!

Я надеюсь, что книга станет ценным подспорьем для вашего бизнеса по мере того, как он будет развиваться. Чтобы выполнить обещание, которое я дал в Африке, когда мне было четырнадцать лет, половина гонорара от продажи этой книги пойдет на обучение предпринимательской де-

тельности детей из малоимущих семей и на помощь в развитии малого бизнеса в слаборазвитых регионах. Поэтому ваша покупка окажет помощь кому-то еще. Поздравляю вас с тем, что вы нашли в себе мужество самому ковать свое будущее!