
Содержание

От автора.....	3
Предисловие.....	5
Введение.....	10
Часть I	
П-миф и американский малый бизнес.....	15
Глава 1	
Предпринимательский миф.....	17
Предпринимательский приступ.....	18
Пагубное предположение.....	19
Посмотрите, молодая женщина выпекает пироги. Посмотрите, молодая женщина открывает пекарню. Посмотрите, молодая женщина становится опытной хозяйкой бизнеса.....	21
Глава 2	
Предприниматель, Менеджер и Специалист.....	24
Предприниматель.....	27
Менеджер.....	28
Специалист.....	29
Глава 3	
Детство: стадия Специалиста.....	35

Глава 4	
Стадия взросления: требуется помощь	43
Глава 5	
По ту сторону зоны комфорта	49
Возвращение к стадии детства	50
Инициирование банкротства	52
Выживание бизнеса на стадии взросления	53
Глава 6	
Стадия зрелости и подход Предпринимателя	63
Подход Предпринимателя	64
Модель Предпринимателя	67
Часть II	
Революция готовых решений: взгляд со стороны бизнеса	71
Глава 7	
Революция готовых решений	73
Система франчайзинга	74
«Самый успешный малый бизнес в мире»	74
Поворачивая ключ: франчайзинг бизнес-формата	76
Продажа бизнеса вместо продукта	77
Глава 8	
Модель франчайзинга	82
Глава 9	
Работа <i>над</i> бизнесом, а не <i>на</i> него	87
1. Модель будет обеспечивать постоянную ценность для ваших потребителей, сотрудников, поставщиков, кредиторов, которая превысит все их ожидания	88

2. Модель будет управляться сотрудниками, обладающими минимальной квалификацией	89
3. Модель будет образцом безупречного порядка	91
4. Вся выполняемая работа будет задокументирована в руководствах по эксплуатации	92
5. Модель будет постоянно предоставлять потребителю ожидаемые результаты	93
6. В модели будут использованы унифицированные цвета, одежда, а также система кодирования оборудования	95

Часть III

Создание работоспособного

малого бизнеса

Глава 10	
Процесс развития бизнеса	103
Инновации	103
Количественная оценка	107
Порядок	109
Глава 11	
Программа развития вашего бизнеса	117
Глава 12	
Ваша первоочередная задача	119
Глава 13	
Ваша стратегическая цель	129
Первый стандарт: деньги	130
Второй стандарт: возможность, за которую стоит браться	132
В каком вы бизнесе?	132

Кто мой покупатель?	134
А есть ли третий стандарт?	134
Глава 14	
Ваша организационная стратегия	143
Построение организационной стратегии на личностях	144
Структурирование вашего бизнеса	146
Процесс моделирования: заменяете себя системой	153
Глава 15	
Стратегия менеджмента	160
Что такое система менеджмента?	161
Спичка, мятная конфета, кружка кофе и газета	161
Глава 16	
Стратегия управления человеческими ресурсами	168
Правила игры	173
Логика игры	175
Играя в игру	177
Глава 17	
Стратегия маркетинга	184
Иррациональное принятие решений	184
Два столпа удачной маркетинговой стратегии	187
Глава 18	
Ваша системная стратегия	196
Три вида систем	197
Жесткие системы	197
Гибкие системы	199
Информационные системы	207

Глава 19	
Письмо Саре	212
Эпилог	
Возвращая мечту малому бизнесу	217
Ликвидация разрыва	219
Наш собственный мир	220
План действий	221
Об авторе	223

Часть I

П-миф
и американский
малый бизнес

Предпринимательский миф

Они настолько отравляют себя работой, что не в состоянии увидеть реальность.

Олдос Хаксли

П-миф является мифом самого предпринимателя. В Соединенных Штатах он хорошо известен и навевает ассоциации с героическими подвигами.

Попытайтесь представить себе типичного предпринимателя — на ум сразу же приходит образ Геркулеса: мужчина (или женщина), в одиночку стоящий лицом к лицу со стихиями, храбро противодействующий превратностям судьбы, взбирающийся по отвесным склонам предательских скал только для того, чтобы превратить в реальность мечту создания собственного бизнеса. Это легенда о благородстве, великодушии, сверхчеловеческих усилиях, поразительной верности высоким идеалам. Однако даже если такие люди и есть, что-то мне подсказывает, что их наберется очень немного.

Из тысяч предпринимателей, с которыми мне приходилось общаться и работать на протяжении последних 20 лет, мало кого можно было поначалу назвать *настоящим* бизнесменом. У многих почти отсутствовало видение собственного бизнеса. Азарт преодолевать вершины у них уступил место боязни высоты. Скала уже не являлась препятствием, которое нужно преодолеть, — лишь бы зацепиться и не упасть. Изнеможение — вот что часто мелькало на их лицах, радостного настроения как ни бывало!

Но не все ли они когда-то были предпринимателями? Как-никак ими основаны собственные фирмы. Ведь существовала же некая

мечта, которая подтолкнула их к такому рискованному шагу. Но если было так, куда исчезла эта мечта? Почему от нее не осталось и следа? Где тот предприниматель, который основал бизнес?

Ответ довольно прост: *предприниматель существовал только короткое время*, мимолетную секунду в пространстве. И вот его уже нет. В большинстве случаев навсегда.

Если предприниматель все же «остался на плаву», это служило подтверждением мифу, возникшему из непонимания того, кто и зачем приходит в малый бизнес.

Непонимание стоит слишком дорого в нашей стране, дороже, чем мы можем себе представить: это потерянные ресурсы, утраченные возможности, испорченные жизни. Такое непонимание — это миф, который я называю «П-миф», миф предпринимателя. Корни этого американского мифа уходят к романтическому стереотипу восприятия, что малый бизнес организуется предпринимателями, хотя в большинстве своем это не так.

В таком случае кто же начинает малый бизнес в Америке?

И зачем?

Предпринимательский приступ

Попробуем понять, что такое П-миф и причины непонимания его сути. Для этого взглянем на человека, который начинает свой бизнес, причем до того, как он это сделал.

Задайте себе вопрос: чем вы занимались перед тем, как организовать свой бизнес? Или если вы подумываете о том, чтобы начать свой бизнес, скажите, чем вы занимаетесь сейчас? Если вы принадлежите к тому большинству, которое я знаю, то вы работаете на кого-то другого.

Что вы делаете? Возможно, выполняете чисто техническую работу, как и большинство тех, кто приходит в бизнес. Вы плотник, механик или машинист; вы счетовод или собачий парикмахер, чертежник или модельер причесок, парикмахер или программист, доктор или писатель, полиграфист или бухгалтер, дизайнер интерьера, водопроводчик или менеджер по продажам.

Но что бы вы ни делали, вы осуществляете узкоспециализированную работу. Возможно, вы даже очень хорошо справляетесь с нею, однако работаете не на себя.

И вот однажды без каких-либо видимых причин что-то происходит. Это может быть все что угодно — погода, чей-либо день рождения, окончание вашим ребенком средней школы, чек на зарплату, полученный в пятницу днем, требующий срочной обналички, пока не закрылся банк. А может, косой взгляд вашего начальника, вставшего не с той ноги, или же ощущение того, что шеф не ценит ваш вклад в процветание его бизнеса.

Повторяю, поводом может послужить что угодно. Но однажды без всякой на то причины *вас охватит предпринимательский приступ*. И с того самого момента ваша жизнь уже не будет прежней.

В голове зазвучит монолог, подобный этому: «Зачем я это делаю? Что меня заставляет работать на этого человека? Черт возьми, я знаю столько же об этом бизнесе, сколько и он. Без меня дело бы вообще не пошло. Любой дурак может открыть свой бизнес. И я как раз работаю на одного из них!». И как только вы прислушаетесь к своим мыслям и отнесетесь к ним серьезно, ваша судьба будет предрешена. Волнение из-за того, что скоро с прошлым будет покончено, не оставляет вас. Слово «независимость» все время вертится в голове, вы уже не можете сопротивляться идее о собственном деле, о том, что вы и есть тот самый босс, под дудку которого все будут плясать.

От предпринимательского приступа нельзя освободиться или убежать. Вы *обязаны* начать свое собственное дело.

Пагубное предположение

Попав под воздействие предпринимательского приступа, вы оказались жертвой самого пагубного предположения, которое может прийти в голову каждому, кто хочет основать собственный бизнес.

Это предположение обычно делают все узкие специалисты, хорошо знающие свою работу, и оно уже в момент своего возникновения предопределяет маршрут бизнеса от его торжественного открытия вплоть до ликвидации.

Данное опасное предположение заключается в следующем: *если вы представляете себе технологические аспекты бизнеса, значит, вы уже знаете и сам бизнес, в котором будете работать.*

Оно губительно именно потому, что неверно. Фактически, именно по этой основной причине большинство малых предприятий уходят с рынка! Знать технологию и уметь делать бизнес *совсем не одно и то же!* Но зачастую узкие специалисты — техники, мастера своего дела, — желающие создать что-либо свое, не понимают этого.

Для того, кто переживает предпринимательский приступ, бизнес является лишь местом, куда каждое утро нужно ходить на работу. И вот уже плотник, электрик и водопроводчик организуют собственные фирмы — подрядчики на выполнение работ или оказание услуг. Парикмахер открывает собственную парикмахерскую, писатель создает свое издательство, стилист открывает салон красоты, инженер решает заняться бизнесом, связанным с полупроводниками, а музыкант открывает музыкальный магазин. Все они верят в то, что, являясь хорошими специалистами каждый в своей области, обязательно добьются успеха в управлении целым бизнесом. Но такого просто-напросто не может быть!

В реальности знание технологии может обратиться из ценнейшего актива в серьезную помеху. Причина этого в том, что, не зная технических основ предпринимательства, человек будет учиться необходимым приемам. Ему ничего не останется, кроме как приобретать навыки в управлении бизнесом, а это сложнее, чем работать по специальности.

Настоящее бедствие случается тогда, когда специалисты, оказавшись во власти пагубного предположения, становятся рабами своего бизнеса и не пользуются той свободой, которую они ожидали получить, работая на самих себя.

Внезапно специалист осознает, что он профессионал только в своей области и ничего больше не умеет. А все это происходит потому, что, поддавшись воздействию предпринимательского приступа, он открыл свой бизнес и взвалил всю работу на свои плечи. И тогда предпринимательская мечта превращается для специалиста в кошмар.

**Посмотрите, молодая женщина
выпекает пироги.**

**Посмотрите, молодая женщина
открывает пекарню.**

**Посмотрите, молодая женщина
становится опытной хозяйкой бизнеса**

Я познакомился с Сарой через три года после того, как она начала свое дело. По ее словам, эти годы были самыми длинными в ее жизни. Бизнес Сары именовался «Все о пирогах» (это вымышленное название). Но на самом деле он заключался для нее не столько в пирогах, сколько в работе, которую она делала, — работе, которую она выполняла и любила когда-то больше всего на свете, плюс работе, которая была ей доселе незнакома.

— Честно говоря, — сказала мне Сара, — я не только ненавижу все это (она развела руками, показывая на маленький магазинчик, в котором мы находились), но я *терпеть не могу* (на этом слове она сделала особое ударение), *терпеть не могу* выпечку пирогов. Я не могу вынести даже мысли о пирогах. Я ненавижу запах пирогов. Я не выношу даже вида пирогов. — И она рыдалась.

Сладкий аромат свежее испеченных пирогов витал в воздухе.

Было 7 часов утра и магазинчик «Все о пирогах» открывался через 30 минут. Но мысли Сары были заняты совсем другим.

— Сейчас 7 часов, — произнесла она, утирая глаза фартуком, и, как будто читая мои мысли, добавила, — вы понимаете, что я нахожусь здесь с трех часов ночи? Я встала в два, чтобы все успеть. Я пеку пироги, открываю магазин, обслуживаю своих покупателей, убираюсь, закрываю магазин, покупаю продукты, подсчитываю деньги в кассе, иду в банк, ужинаю, готовлю тесто к завтрашнему дню. Будет около 10 часов вечера (в это время любой нормальный человек скажет: слава богу, что день завершился), а мне еще останется спланировать, каким образом удастся оплатить аренду в следующем месяце. И все это (она устало развела руками, как будто для того, чтобы подчеркнуть сказанное) только потому, что мои лучшие друзья сказали мне, что глупо не открыть булочную, если великолепно печешь пироги! И самое ужасное, что я им по-

верила! Я увидела в этом способ избавиться от надоевшей мне работы. Я подумала, что буду свободна и смогу делать то, что мне нравится, а главное — делать это для самой себя.

Сара была вся в слезах, но прерывать ее не хотелось. Интересно было услышать, что же она скажет дальше. Но она только пнула ногой стоящую перед ней огромную черную печь.

— Черт! — вскричала она. — Черт! Черт! Черт!

Выражая свои эмоции, Сара опять пнула печь и, вдруг успокоившись и безнадежно вздохнув, обхватила себя за плечи.

— Что же теперь делать? — уже прошептала она.

Я знал, что, обращаясь ко мне, на самом деле она спрашивала саму себя.

Сара облокотилась о стену и долго так стояла, глядя себе под ноги. В пустом магазине раздавалось громкое тиканье больших настенных часов. Мне были слышны звуки проезжающих мимо магазина машин. Город уже просыпался. Солнце ярко светило сквозь безупречно вымытые окна на сверкающий дубовый пол перед прилавком. В этот момент мне показалось, что пылинки, которые были видны в лучах солнца, замерли, как бы ожидая, когда Сара заговорит.

Она потратила все, что у нее было и даже больше, задолжав большую сумму денег, для того чтобы создать этот милый маленький магазинчик. Полы были сделаны из лучших сортов дуба. Духовки выбирались лучших марок. Витрины были великолепны. Все было самое лучшее из того, что можно купить за деньги.

Сара всю душу вложила в этот магазин, впрочем, так же, как и в свою работу. Еще с детства она любила печь под руководством своей тети, которая жила вместе с ними. Тетя наполнила детство Сары ароматом свежеевыпеченных пирогов и научила ее своему искусству: замешиванию теста, посыпанию мукой, чистке духовки, подготовке противней, аккуратному нарезанию яблок, вишен, ревеня, персиков. Все нужно было делать с любовью. Тетяправляла Сару, когда та делала что-то впопыхах. Всякий раз она говорила девочке: «Сара, дорогая моя, не спеши. У нас много времени. Когда печешь пироги, главное не результат. Надо наслаждаться самим процессом». И казалось, девочка понимала ее. Но сейчас Сара убедилась в другом: результат — это главное. Выпе-

кание пирогов обернулось для нее крахом. По крайней мере, так она думала.

Часы продолжали громко тикать. Я заметил, что Сара все больше уходит в себя. Я знал, как тяжело осознать, что ты должен выплатить огромную сумму денег, но ничего не можешь сделать для этого. Где же теперь ее тетя? Кто подскажет, что нужно делать?

— Сара, — произнес я как можно осторожнее. — Пришло время снова узнать все о пирогах с самого начала.

Специалист, находящийся во власти предпринимательского приступа, превращает любимое занятие в повседневную работу. Дело, которое он любил, становится рутинной, сочетающейся с другими менее понятными и менее приятными для него обязанностями.

Вместо того чтобы совершенствовать свои уникальные знания и навыки, из-за которых, собственно, человек и начинает свой бизнес, он превращает их в тривиальные, скучные действия. Любимая работа выполняется наскоро, чтобы осталось время сделать все остальное.

Я сказал Саре, что все специалисты — мастера своего дела, переживающие предпринимательский приступ, сталкиваются с одними и теми же проблемами.

Сначала приходит воодушевление, затем страх, потом изнеможение и отчаяние. Появляется чувство безвозвратной потери, утраты не только того чувства, которое связывает вас с вашей работой, но и жизненной цели, самого себя, наконец.

Сара посмотрела на меня с чувством видимого облегчения, как ребенок, которого застали за чем-либо плохим, но не поругали.

— У вас есть мой номер телефона, — сказала она. — Но что мне теперь делать?

— Вам не нужно торопиться. Будем все делать по порядку, — ответил я. — Проблема специалиста-мастера не единственная, с которой вам придется бороться.

Предприниматель, Менеджер и Специалист

Таким образом, в течение своей жизни человек приобретает множество личных качеств, воплощений, множество «я» (так как каждый раз, возникнув, новое эго говорит «я», не думая о других).

*Джин Вейсс,
«Toward Awakening: An Approach
to the Teaching Left by Gurdjeff»
(«На пути к пробуждению: введение в учение,
оставленное Гурджиевым»)*

Нет, проблема Специалиста не единственная и намного более сложная, чем кажется. Она заключается в том, что каждый, кто начинает собственный бизнес, воплощает в себе три разные личности: Предпринимателя, Менеджера и Специалиста. Проблема усложняется также и тем, что каждый хочет стать начальником, но никто не стремится в подчиненные. Поэтому, чтобы избавиться от босса, они вместе (эти три образа) открывают свой бизнес, и сразу начинается конфликт.

Для того чтобы понять, как проблема проявляется в каждом из нас, давайте изучим взаимодействие наших внутренних личностей.

Рассмотрим две хорошо нам знакомые личности-антиподы: Толстяка и Тощего.

Вам когда-либо приходилось садиться на диету?

Однажды в субботу днем вы сидите у своего телевизора и смотрите соревнование по легкой атлетике, поражаясь выдержке и ловкости спортсменов. Вы закусываете уже вторым сэндвичем