

# Оглавление

Введение. Освобождение от иллюзий . . . . .	4
Глава 1. Ваша стартовая позиция, миссия и сценарии рождения бизнесов . . . . .	17
Глава 2. Анализ рыночной среды и конкурентов. Метапрограммы бизнеса . . . . .	48
Глава 3. Элементарный бизнес-план и простейший финансовый анализ . . . . .	66
Глава 4. Расчет основных финансовых показателей. . . . .	86
Глава 5. Ваш бизнес-партнер . . . . .	108
Глава 6. Простые правила эффективных переговоров . . . . .	124
Глава 7. Планирование продаж . . . . .	135
Глава 8. Основы успешной продажи. Гений продаж . . . . .	142
Глава 9. Главный вопрос покупателя и сценарий продаж . . . . .	168
Глава 10. Мотивация ваших продавцов . . . . .	191
Глава 11. Стоимость рабочего времени и организационная структура компании . . . . .	206
Глава 12. Организационно-правовая форма вашего бизнеса и выбор системы налогообложения . . . . .	236
Глава 13. Персонал вашей компании . . . . .	252
Глава 14. Воронка ниш и стоимость клиента . . . . .	281
Глава 15. Основные источники проблем в бизнесе и способы их решения . . . . .	293
Глава 16. Пирамида клиентского недовольства . . . . .	303
Заключение. Океан бизнеса . . . . .	313

# Введение.

## Освобождение от иллюзий

Дорогой читатель, вероятно, это далеко не первая книга о создании и ведении бизнеса, которую вы прочли в поисках знаний, необходимых для реализации ваших замыслов. Зачастую книги о бизнесе либо написаны для академических целей и информация в них недостаточно близка к реалиям, либо повествуют о некоем успешном успехе и секретных секретах, формируя картину, опять же чуждую реальной. Подавляющее большинство таких книг написано авторами, далекими от бизнеса, и, к сожалению, относится скорее к художественному жанру, нежели является руководством к действию.

Эта книга — отражение моего многолетнего опыта в реальном бизнесе и тех знаний, которые я считаю основополагающими, критически необходимыми для любого предпринимателя. В ней нам придется иметь дело с резким контрастом между тем, как себе представляют бизнес многие предприниматели, в том числе только начинающие этот путь, и тем, чем он является и как работает на самом деле.

Чтобы добиться успеха в бизнесе, вам необходимо овладеть одним очень важным навыком, который, к сожалению, обычно отсутствует у предпринимателей-новичков. Речь идет о реализме — восприятии жизни такой, какова она на самом деле, без иллюзий и неоправданно завышенных ожиданий. Поэтому, прежде чем мы перейдем к конкретным шагам по составлению вашего бизнес-плана, выполнению финансовых расчетов, поиску партнеров и финансированию, необходимо избавиться от ряда опасных иллюзий, которым подвержены многие из тех, кто начинает создание своего бизнеса.

Если этого не сделать, то бизнес-начинание может с высокой долей вероятности обернуться самой настоящей катастрофой.

Мы живем в России, стране с массой своих собственных тонкостей и нюансов. И первое, что нужно понять предпринимателю: не стоит ни идеализировать, ни демонизировать наше государство, налоговые органы, окружающих нас предпринимателей, наших наемных работников и потребителей.

Я привык воспринимать окружающий мир точно таким, каков он есть на самом деле, и знаю, как в условиях этой действительности создавать и развивать успешные бизнесы. Передача вам этого опыта, этих реальных знаний и инструментария и составляет самую главную задачу данной книги.

Начну не с воодушевляющих лозунгов, которые, возможно, многим так хотелось бы услышать, а с некоторых предостережений, сделаю «прививку» от иллюзий, если попростому. Предостережения будут вам встречаться и далее по тексту, поэтому помните: каждая строчка написана исключительно в ваших интересах. Важно развить в себе навык работать с объективной реальностью, не пугаясь ее и не приукрашивая. И все предостережения направлены исключительно на то, чтобы уберечь вас от типичных ошибок, совершение которых регулярно приводит к банкротству всех тех, кто их допускает в своей предпринимательской деятельности.

Поэтому, готовя данную книгу, я принял решение: пусть лучше я жестко разрушу ваши иллюзии на страницах данной книги, чем это сделают с вами рынок и конкуренты в реальной жизни. Мои предупреждения и наставления, если, конечно, вы последуете им, сэкономят вам годы напряженных усилий и разочарований, сохранят нервную систему, позволят избежать финансовой катастрофы и помогут добиться успеха.

Бизнес — это прекрасное поле для вашей самореализации, развития вашей личности, достижения ваших жизненных целей и получения всех тех благ, о которых вы сегодня мечтаете. Но чтобы мечты стали реальностью, вы должны четко понимать, что и зачем делаете, и избавиться от распространенных заблуждений, самые опасные из которых следующие.

**Иллюзия первая:** стоит открыть бизнес — и деньги потекут рекой. Многие новички с чего-то взяли, что стоит им открыть

собственный бизнес, как деньги сами посыплются в их карманы.

Во-первых (и я неоднократно подтверждаю это на страницах данной книги), успешным можно сделать далеко не всякий бизнес. Во-вторых, чтобы сделать успешным даже весьма перспективный бизнес, требуются время и немалые усилия.

Тот, кто ждет, что открытый вчера бизнес через неделю принесет миллионы рублей дохода, подобен тому, кто, посадив апельсиновое семечко в землю и притоптав его ногами, через неделю приходит на это место с мешками для сбора урожая в надежде нарвать «хотя бы» пару центнеров апельсинов.

**Правда жизни:** эффективный бизнес может приносить миллионы и десятки миллионов рублей прибыли, и даже больше. Но достигаются эти показатели отнюдь не сразу, а через определенное, иногда продолжительное, время при весьма серьезной и целенаправленной работе над их достижением.

**Иллюзия вторая: бизнес = миллионы.** Практически все, кто никогда не занимался предпринимательством, почему-то уверены, что между словом «бизнес» и числом «миллион» можно поставить знак равенства. Нет, бизнес не равен по умолчанию миллионам и миллиардам. Чаще всего «по умолчанию» большинство бизнесов равны круглому нулю, что становится очевидным при выполнении даже самых простых расчетов, но об этом мы поговорим в одной из следующих глав.

Нужно четко понимать соотношение бизнеса и денег. Бизнес — это потенциал, возможность создавать новые миры, формировать собственную реальность. Деньги же являются одновременно и кровью организма бизнеса, и основным продуктом правильного его развития.

Но в первую очередь деньги — это в буквальном смысле кровь бизнеса. Если в нем нет циркуляции этой «крови», то, как и любой организм, он обречен. Утверждение о том, что прибыль есть не столько абсолютная цель бизнеса, сколько необходимое условие его существования и выживания, — истинно на 100 %.

**Правда жизни:** далеко не каждый бизнес обладает потенциалом прибыли в миллионы рублей, и далеко не всегда

такой потенциал удастся реализовать, даже если он действительно есть.

**Иллюзия третья: фриланс** — это форма предпринимательства. Многие действительно так считают, но у меня на этот счет другое мнение. Я не отношу фрилансеров к предпринимателям, и на страницах данной книги мы не будем рассматривать специфику фриланса и особенности достижения успеха в этой сфере деятельности.

Предпринимательство предполагает создание бизнес-систем, способных работать как минимум на 70–80 % без участия своего создателя. При фрилансе такое положение дел просто физически невозможно, так как всю необходимую работу должен выполнять сам фрилансер.

**Правда жизни:** фриланс не является предпринимательской деятельностью.

**Иллюзия четвертая: «Мы создадим новый Apple или Facebook и станем миллиардерами!»** Меня всегда умиляют новички бизнеса, которые уверены, что они станут новыми Гейтсами, Бренсонами, Цукербергами, стоит им лишь взяться за дело... Мне очень импонируют их энтузиазм и креативность в генерации новых бизнес-идей.

Но!!! Вероятность стать новым Биллом Гейтсом или Стивом Джобсом есть. Одна на миллиард.

Успех подобного стартапа зависит от целого ряда факторов. Из них базовые:

- ✓ этого до вас никто не делал или отличия кардинальны (продукт/услуга является действительно уникальным);
- ✓ это необходимо людям, хотя они еще об этом не знают;
- ✓ исследования на фокус-группе показали, что этот товар/услуга действительно необходимы большому числу людей и они готовы приобрести его по вашей цене;
- ✓ вы детально проработали бизнес-план проекта;
- ✓ вы можете привлечь достаточное финансирование;
- ✓ вы сможете реализовать свой проект в сжатые сроки до того, как среда станет конкурентной;
- ✓ вы сможете защитить свой товар/услугу от пиратства;

- ✓ вы сможете упаковать и преподнести свой товар/услугу так, что действительно сформируете новый спрос на рынке.

Напомню, что оценка каждого показателя должна быть максимально приближенной к жизни — реальной. А реальные цифры, как известно, не лгут.

Отмечу, что если главный мотив начала собственного бизнеса заключается в том, чтобы накормить свою гордыню, то ничего хорошего из этого все равно не получится. Ослепленные гордыней и окрыленные непомерными проявлениями своего эго, новички бизнеса очень быстро гибнут в созданной ими же самими катастрофе. Расплата за подверженность данной иллюзии оказывается очень жестокой.

Правда жизни: прежде чем ставить целью создание «нового Apple» или «нового Facebook», заставьте себя спуститься с небес на землю и просчитать детальный бизнес-план проекта с реальными цифрами, без преувеличений. Максимально подробно изучите среду, проведите исследования на фокус-группах, просчитайте все возможные варианты развития событий. Удостоверьтесь, что то, что вы хотите предложить рынку, не является чем-то вроде золотого унитаза.

**Иллюзия пятая: то, что есть «у них», досталось «им» незаслуженно, а ко мне мир несправедлив.** Многих людей постоянно мучит вопрос: «Почему у других есть все, а у меня — ничего? Почему то или это “у того парня” есть, а у меня — нет?»

Краткий ответ на этот вопрос звучит так: подобное положение дел не случайно и так называемые удача и везение здесь, как правило, ни при чем.

*Р. С. Мы, конечно же, не говорим здесь о завещаниях «от тетушки», богатых родителей и т. п., а, напомню, работаем с объективной реальностью.*

Так вот, если кто-то имеет кучу денег, а вы, дорогой читатель, нет, это означает только одно: этот кто-то сделал для окружающего мира что-то такое, чего не сделали вы. И на этом заработал свою кучу денег. Не более того.

Если он едет на «Майбахе», а вы — на «неплохой малолитражке», значит, он дает миру то, чего не даете вы, и это что-то мир ценит настолько, что наградил его «Майбахом».

Все это абсолютно закономерно и никак не случайно.

В этом нет ни волшебной «удачи», ни «неуловимости» денег, ни «судьбы», ни «несправедливости мира» по отношению к вам лично. Все гораздо проще, хотя многие из нас и отказываются признавать эти простые и понятные вещи, ведь это очень болезненно для нашей гордыни.

### **ВАЖНЫЙ ПРИНЦИП:**

Если другой человек имеет что-то такое, чего не имеете вы, это только потому, что он сделал что-то такое, чего не сделали вы.

Это вполне закономерные ход событий и положение вещей, не находите?

Правда жизни: вы имеете то, что имеете, а другие люди имеют то, что имеют они. И «заиметь» больше вы можете, только приложив определенные усилия.

Иллюзия шестая: «они» мне должны. Ошибка многих начинающих предпринимателей заключается в том, что они почему-то уверены: все им что-то должны...

На самом деле это совершенно не так.

Правда жизни: в мире бизнеса никто вам ничего не должен.

Иллюзия седьмая: богатейшие люди стали миллиардерами благодаря прибыли, приносимой их бизнесом. Нет сомнений в том, что в бизнесе можно и нужно зарабатывать реально большие деньги. Но вместе с тем хочу обратить ваше внимание на следующий факт: все богатейшие люди планеты, все олигархи и миллиардеры заработали свои состояния не столько на прибыли своих бизнесов, сколько на росте стоимости активов.

Иными словами, они создали и развивали компании, наращивали активы, которые благодаря прибыли и потенциалу роста существенно выросли в цене, и основную долю их состояния составил как раз не денежный поток созданных (или купленных) ими бизнесов, а рост стоимости бизнеса как актива. Зачастую благодаря выходу на IPO, когда компания осуществляет первичное размещение акций на бирже.

Правда жизни: миллиардные состояния зарабатываются на росте стоимости активов и размещении на бирже, а не только благодаря приносимой ими прибыли.

**Иллюзия восьмая:** главное — начать делать хоть что-то, и если продержаться достаточно долго — успех обязательно придет! Бизнес — вещь очень серьезная, в определенном смысле циничная и безжалостная, и это нужно четко понимать. Он не терпит «заигрывания с судьбой» и дилетантства. Конечно, поддавшись романтизму, которым пропитаны тонны книг по «личностному росту», можно решить, что ты пойдешь напролом, всех победишь, все покоришь и завоюешь...

Но вот о чем говорят опыт и практика: идти напролом или пытаться «взять бизнес измором» можно в возрасте 20–25 лет, и то не факт... Начинаящему же предпринимателю 35–40 лет и более целесообразно основывать свой проект на точных расчетах и тщательных исследованиях, потому что сил и времени на бездумные эксперименты может просто не хватить.

**Правда жизни:** грамотный предприниматель всегда начинает свой бизнес с тщательного планирования и аккуратных расчетов, не тратя время, силы и ресурсы на бездумные эксперименты, которых можно избежать с помощью простой арифметики и здравого смысла.

**Иллюзия девятая:** быть предпринимателем — легче и проще, нежели быть наемным работником. Лично для меня это действительно так. Бизнес, безусловно, надо любить горячо и искренне, именно как образ жизни, как образ мыслей. Без такой любви преуспеть в нем очень сложно, а в большинстве случаев просто невозможно.

Однако... здесь есть одно важное «но». Если ваша мотивация создания своего бизнеса заключается лишь в том, что вам *просто надоело* быть наемным работником и вы решили *упростить и облегчить* свою жизнь, знайте: это абсурд.

В бизнесе не легче и не проще, чем в найме, а гораздо тяжелее и сложнее. Особенно на первых порах. Ответственности и рисков в бизнесе гораздо больше, поэтому тот, кто пытается «убежать» от ответственности и рисков в собственный бизнес, подобен тому, кто бежит по рельсам навстречу товарному поезду, спасаясь от катящейся на него дрезины.

Главная перемена, которая происходит в вашей жизни после того, как вы ушли из найма и занялись собственным бизнесом, заключается в том, что «доброе дяди», который отвечал за вас, мотивировал вас, давал вам задания, покрывал ваши ошибки и платил вам зарплату, рядом с вами больше нет.

Теперь таким дядей (или тетей) являетесь вы сами. Со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Другое дело, что, когда вы пройдете весь необходимый путь к успеху, выдержите все испытания и справитесь со всеми трудностями, полученные вами бонусы с лихвой окупят и перекроют все ваши жертвы и затраты, и вы поймете, что игра стоила свеч! Это правда.

Но вы должны отдавать себе отчет в следующем:

- а) что именно вы собираетесь делать и предпринимать;
- б) чего вам это будет стоить;
- в) зачем вам вообще все это нужно?

Я очень рекомендую вам четко сформулировать и записать ответы на бумаге. И это будет первый тест на то, настроены ли вы всерьез выполнять домашние задания из данной книги и способны ли приложить волевые усилия во имя достижения ваших целей. Потому что без развитой и постоянно используемой при принятии и реализации решений воли в бизнесе делать абсолютно нечего.

Если же у вас уже есть бизнес, вне зависимости от того, успешен он или нет, выполните другую разновидность данного упражнения. Задайте себе три вопроса:

- а) зачем и почему я создавал бизнес;
- б) зачем и почему я занимаюсь бизнесом сейчас;
- в) зачем и почему я буду делать это в будущем?

Ответы на эти вопросы запишите в три столбца таблицы (по одному столбцу на вопрос).

Про деньги, которые вы хотите заработать, пока ничего не пишете, денежной мотивации в этой таблице быть не должно, с ней мы будем работать немного позже.

Справитесь? Насколько вас хватит? Какое количество ответов вы сможете написать? Попробуйте, это очень мощная техника развития мотивации и поиска согласия с самим

собой. Без такого согласия никакого успеха нам с вами не добиться.

**Правда жизни:** быть предпринимателем — гораздо сложнее и тяжелее, чем наемным работником с точки зрения ответственности и нагрузки. Именно поэтому успешные предприниматели зарабатывают гораздо больше и обладают гораздо большим количеством материальных и нематериальных благ, чем наемные работники.

**Иллюзия десятая:** знаменитые книги по бизнесу и успеху — истина в последней инстанции и незаменимые практические руководства. Скажем несколько слов и по поводу многообразной литературы по вопросам бизнеса, которой сегодня наполнены полки книжных магазинов и всевозможные сайты, посвященные «миллионам миллионным» и «успешному успеху».

Многие из этих книг действительно полезны, и в них можно найти важные правила и рекомендации, а также хорошие примеры того, как нужно и как не нужно поступать в своем бизнесе. Но вместе с тем для всей этой литературы характерен ряд проблем, на которые многие начинающие предприниматели не обращают никакого внимания.

Во-первых, секрет успеха заключается далеко не в знании каких-то тайных приемов и схем предпринимательской деятельности. Всевозможной литературы и обучающих материалов по бизнесу сегодня столько, что их не изучить и за несколько жизней. Поэтому, если бы дело было лишь в наличии информации о том, как правильно делать бизнес, каждый житель страны уже стал бы преуспевающим предпринимателем. Но этого не наблюдается. Значит, помимо знаний и информации для достижения успеха нужно что-то еще.

Путь поиска этого «чего-то еще» у каждого свой и всегда ведет через тернии изъязнов собственного мышления, через преодоление ограничивающих убеждений и иллюзий к правильному образу мыслей и действий. А уже через эти практические действия — к достижению успеха.

Во-вторых, почти все такие книги и тренинги «успешного успеха» преподносят нам успех как некий «квантовый скачок» из нищего в миллиардеры. Понятно, почему они пред-

почитают такой подход: им нужна зрелищность для привлечения внимания. Подобные истории продаются с книжных полок лучше всего. Они показывают те картины, которые хочет видеть публика. В противном случае эти тренинги и книги просто никто не станет покупать.

По моему опыту реальной жизни и реального бизнеса, никаких «квантовых скачков» не бывает. Особенно сразу и на первом этапе. Успех в бизнесе — это не «квантовый скачок», это результат долгой, упорной, хорошо спланированной и тщательно проделанной работы. И чем больше достигнутый успех, тем усерднее была проделана работа, тем детальнее все шаги и тонкости были спланированы, рассчитаны и подготовлены.

Говоря откровенно, в бесконечном чтении большого количества «вдохновляющих книг об успешном успехе» особого смысла нет. Если вы любите этот жанр и никак не можете без него обойтись, выберите себе две-три «настольные» книги для поддержания мотивации и ими ограничьтесь. И время, отведенное вами для предпринимательской деятельности, рекомендую расходовать не на чтение подобных книг, а на изучение рынка, анализ конкурентной среды, генерацию идей бизнеса и их расчет, проведение переговоров с нужными людьми.

В-третьих, абсолютному большинству предпринимателей нет никакого смысла тратить время и силы на длительное изучение книг и учебных материалов по программе МВА. Эти книги и материалы адресованы не начинающим бизнесменам, а управленцам крупных корпораций с миллионными и миллиардными оборотами и тысячами сотрудников в штатном расписании.

Конечно, программы МВА помогают наладить бизнес-процессы в крупной компании, формализовать структуру, должностные обязанности каждого работника, взаимоотношения звеньев системы бизнеса и т. д. Но до тех пор, пока ваша компания не стала гигантской корпорацией, не забивайте себе этим голову, лучше займитесь изучением и внедрением тех инструментов работы, которые принесут результат в вашем конкретном случае!

Поверьте, сейчас перед вами стоит масса других задач, которые нужно срочно решать, причем решаются они иначе, чем предлагают методики и инструменты МВА.

Но хорошие и полезные книги, безусловно, встречаются, и если уметь их читать и применять полученные знания, действительно будет результат.

К примеру, Дональд Трамп — он, безусловно, талантлив как коммерсант. В одной из его книг я прочитал о том, как он решал вопрос с банками, когда его личный долг составлял более 9 миллиардов долларов. Это очень интересная история, о которой любители «квантовых скачков» предпочли бы не знать, потому что она идет вразрез с их представлениями о том, как работает бизнес.

Это было в начале 90-х годов, когда на рынке недвижимости Нью-Йорка разразился ужасный кризис. Трамп был должен огромные деньги сорока (!) банкам. Как он вышел из этой ситуации?

Во-первых, не стал ни от кого прятаться, потому что попытки скрываться от кредиторов — самое глупое, что можно сделать в подобной проблемной ситуации.

Трамп собрал всех банкиров на общее совещание и разговаривал с ними достаточно жестко, но конструктивно. Он доходчиво объяснил им, что в данный момент они могут уничтожить его бизнес, объявив его банкротом, но при этом потеряют вложенные деньги. И предложил им другой вариант: они дают ему дополнительные кредиты, и он согласно разработанному и представленному плану вытаскивает ситуацию. В итоге возвращаются и новые, и старые кредиты с отличными процентами.

Банкиры долго шумели и возмущались, но в итоге согласились. Остальное — достояние истории.

Все это напомнило мне одну из похожих ситуаций в моей жизни. Конечно, я был должен не миллиарды долларов, а миллионы, и банков у меня было не сорок, а существенно меньше, а реально плохие отношения сложились только с двумя банками... И я прошел эту ситуацию точно таким же образом, поставив банкам жесткие условия, и вспоминал

в этот момент историю Трампа. У меня в итоге тоже все закончилось хорошо.

Главный вывод — никогда не прячьтесь в сложных ситуациях, разрабатывайте и предлагайте конструктивное решение возникшей проблемы. Не забывайте о том, что те же кредиторы крайне заинтересованы в том, чтобы вернуть назад свои деньги (если, конечно, вы не нанесли им какую-нибудь смертельную обиду).

Вообще, тема прохождения кризисов очень интересна. Помню, что Трамп писал и о том, что многие «друзья» от него тогда отвернулись, а потом, когда он снова оказался «на коне», вновь попытались с ним «дружить»... Все, что он в этой связи описывал, — тоже чистая правда. Согласен с ним полностью: кризис очень хорошо показывает, кто есть кто на самом деле.

Еще рекомендую вам прочитать книгу Роберта Кийосаки «Прежде чем начать свой бизнес». Она известна гораздо меньше, чем «Богатый папа, бедный папа», но полезнее для тех, кто желает стремительно нырнуть в океан бизнеса.

Есть и другие полезные книги, но сначала я все же рекомендую вам внимательно дочитать ту, которую вы сейчас держите в руках. После этого, возможно, огромное число из запланированных к прочтению томов вам просто не понадобится. Или вы прочтете их с другим акцентом.

**Правда жизни:** читать книги по достижению успеха в бизнесе нужно осторожно и осмотрительно. «Квантовых скачков» в бизнесе «вдруг» не бывает, а то, что со стороны выглядит как «квантовый скачок», является плодом долгой, упорной и хорошо спланированной работы.

Таковы самые распространенные и опасные иллюзии, связанные с успехом в бизнесе. Конечно, на самом деле их существует гораздо больше, но если вы разберетесь хотя бы с перечисленными, остальные отпадут сами собой.

### **Домашнее задание:**

1. Выполните упражнение на с. 11. Очень важно дать письменные ответы на эти вопросы.

2. Определите, каким иллюзиям из приведенного в главе списка вы подвержены, и попытайтесь вспомнить, откуда они взялись в вашем представлении о мире бизнеса. Будьте честны с самим собой, это очень важно.

Чем скорее вы это сделаете, тем проще вам будет добиться успеха в бизнесе. Конечно, одним днем изгладить эти заблуждения и их последствия из своей головы и своего сердца может не получиться, но сейчас вы должны хотя бы понять умом, что все это — не более чем опасные иллюзии. А затем выполнять все нужные действия по созданию и развитию своего бизнеса как предприниматель, совершенно освободившийся от этих заблуждений! Ведь практический результат достигается только через активные действия, а не благодаря чтению книги.

Как метко заметил Наполеон Хилл:

*Мастерство приходит только с практикой и не может появиться только в ходе чтения инструкций.*