

Петр Никонов

Как делать бизнес и рубить бабло



Чисто, конкретно и без фигни.

*Лучшая в мире книга о том, как построить
действительно эффективный бизнес,
заработать тонну денег
и не наступать на грабли.*

Петр Викторович Никонов Как делать бизнес и рубить бабло. Чисто, конкретно и без фигни

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=48819730

ISBN 9785005089700

Аннотация

Книга для тех, кто собирается начать свой бизнес, и для тех, у кого он уже есть, но с ощущением, что нужно что-то менять. Эдакое MBA для малого и среднего бизнеса. Честный и реально прикольный рассказ обо всех граблях, на которые я и мои знакомые наступили, прежде чем заработать свои миллионы, и о том, как их избежать. А еще пара умных секретов, каждый из которых стоит состояния, и о которых тебе никто больше не расскажет. Тысяча умных книг в одной. Плюс реальный опыт. Интересно и полезно. 18+. Книга содержит нецензурную брань.

Содержание

Глава 1. Зачем?	5
Глава 2. Что такое бизнес?	18
Глава 3. Будь готов!	30
Глава 4. Первое правило бизнеса	41
Глава 5. Необходимые для выживания в бизнесе навыки	54
Глава 6. Идея!	73
Конец ознакомительного фрагмента.	79

Как делать бизнес и рубить бабло Чисто, конкретно и без фигни

Петр Викторович Никонов

© Петр Викторович Никонов, 2019

ISBN 978-5-0050-8970-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Петр Никонов

Как делать бизнес и рубить бабло.

Чисто, конкретно и без фигни.

Лучшая в мире книга о том, как построить действительно эффективный бизнес, заработать тонну денег и не наступать на грабли.

Глава 1. Зачем?

Привет.

Не люблю пустой болтовни, поэтому давай сразу к делу.

О чем эта книга, и зачем она тебе?

Название, как бы, намекает, что книга о бизнесе. Вообще, по бизнесу и соседним темам (типа мотивации) книг написаны тонны (буквально). Только на Озоне в разделе бизнес-литературы больше тридцати тысяч книг, а уж на Амазоне таких книг почти под сотню тысяч. Ну, и ты, конечно, вправе задать резонный вопрос – а зачем еще одна-то?

Проблема в том, что большая часть этой литературы узко специализирована. Например, пять тысяч книг только о продажах. Из них добрая половина посвящена каким-то конкретным методикам продаж, которые каждый из авторов пытается выставить этакой универсальной волшебной таблеткой. А половина из оставшихся описывает еще более узкие темы. Скажем, отработку возражений. Тысячи книг о финансах, о мотивации, об управлении запасами, о маркетинге, об управлении проектами и тэдэ, и тэпэ.

Спору нет, ты можешь прочесть их все, но тогда тебе не только на твой бизнес, но и на жизнь времени не хватит. Да и денег, будем честны, тоже.

Другая часть литературы – это всякие учебники МВА

(для тех, кто не в теме, это расшифровывается как Master of Business Administration – магистр делового администрирования, как часто переводят, или специалист по управлению бизнесом, если перевести правильно; на эту бесполезную, по сути, аббревиатуру почему-то часто рьяно мастурбируют неопытные рекрутеры и юные менеджеры).

С ними другая беда – это либо огромные серьезные унылые тома, в которых сам черт ногу сломит, а уж неподготовленный читатель и подавно. Скучная фигня за большие деньги. Очень большие деньги. Либо это краткое изложение из серии «галопом по Европам», содержание которого их авторы (никогда собственным бизнесом не занимавшиеся) надергали из тех же огромных унылых томов, часто не понимая, что вообще к чему.

Нет, там встречаются, конечно, умные мысли. Но программы МВА не готовят, по сути, предпринимателей, тем более в малом и средне-малом бизнесе. Там выковывают суровых наемных менеджеров крупных компаний, которые на чужие деньги строят себе карьеры и особняки на Новой Риге. Навыки нужные, но они не научат тебя создавать и развивать твой собственный бизнес с нуля. Тем более, с учетом того невысокого уровня качества, который имеют многие из таких книг.

Отдельный вопрос к авторам этих чудесных книг, основная часть которых никогда никаким бизнесом, кроме собственного информационно-консультационного не зани-

мались. Это вообще большая терка в консалтинговом сообществе, от которой у бездарных инфо-цыган знатно подготавливается: может ли учить других делать бизнес человек, который сам никаких бизнесов не создавал?

Естественно, все эти консультанты от консультаций, никогда ничего, по крупному счету, не создававшие, начинают рассказывать сказки о том, что со стороны виднее, что тренеру олимпийского чемпиона не обязательно быть олимпийским чемпионом. Но это всё херня, если по-чесноку. Ты можешь прочесть тысячи книг, а потом начать делать свое дело (и даже сделать всё по-правильному, как у мудрых авторов написано) и всё быстренько так про-терять. Почему? А потому что. Потому что реальная жизнь, увы, это не компьютерный алгоритм, не табличка в Экселе и не красивый бизнес-план. Она вносит свои коррективы в происходящее тысячей мелких нюансов, которые ты никогда не узнаешь из книг и лекций.

Нет, ты, дружище или подруга (ладно, скажем гендерно-нейтрально – дорогой читатель), конечно, можешь сам перелопатить эти тонны полезной макулатуры, потом двадцать лет строить разные свои бизнесы, набивать свои шишки и набираться собственного опыта. И, возможно, даже из этого много чего хорошего получится, не вопрос – я буду только рад.

Но если ты хочешь немного сократить этот путь и поучиться на чужом опыте, который кто-то другой уже прошел

и собрал для тебя, набив собственные шишки (массивные такие, болезненные, но полезные) и заплатив за этот опыт кучей собственных потерянных денег и истравленных нервов (но, в итоге, всё ж таки приобретаю, а не теряю), то тут я буду рад тебе помочь. Для этого тебе и нужна эта книга.

Я подозреваю, что если ты это читаешь, то ты или уже делаешь свой маленький бизнес, но хочешь его улучшить, или работаешь в найме на богатого дядю и хочешь сам тоже стать богатым дядей. Похвальное желание, молодец, круто. Я с этого и начинал. Поэтому я хочу тебе помочь и объединить в этой книге самое важное из того, что я выучил за полтора десятка лет активного добывания бабла.

Короче, эта книга в максимально сжатом виде даст тебе понимание того, что действительно важно в бизнесе, а что фигня, и как всё работает на самом деле.

Всему научить она, конечно же, не сможет, но я расскажу тебе некоторые фишки, которые тебе помогут и заработать, и не потерять слишком много (а что-то ты всё равно потеряешь, пока научишься – и это, прикинь, совершенно нормально).

Если честно, я тебе даже завидую – когда я начинал, мне очень не хватало именно такой книги, где кто-нибудь честно и открыто, без лишних понтов и самовлюбленного пиздежа объяснил бы, что к чему и почему.

Для чего это всё мне?

Ты, наверное, думаешь, что мне это надо, чтобы заработать на тебе и твоих друзьях еще одну золотую тонну бабла. Ха-ха. Скептический смайлик. Грустный смайлик.

Есть такой анекдот. «Добро пожаловать на семинар о том, как заработать миллион долларов. Сколько вас в зале? Тысяча человек. Сколько стоит билет на семинар? Тысячу долларов. Всем всё понятно? Семинар окончен».

Эх, если бы всё было так легко... Но в реальной жизни, как обычно, всё не так шоколадно. Нет, есть ребята, которые на инфо-бизнесе неплохо поднимают, ты их наверняка знаешь. Кое-кто из них даже говорит очень неплохие вещи. Но вот только на одной книжке, столько, увы, не заработаешь.

Бизнес — это про цифры. Я привык думать о числах в первую очередь, поэтому давай считать.

Написание книги этой книги заняло у меня примерно двести пятьдесят часов. Это только чистое время за компьютером, исполняя соло на клавиатуре. Придумывание того, что написать, занимает еще столько же, минимум.

В штате Нью-Джерси, где я сейчас живу, минимально приличные ставки на интеллектуальный труд (а я всё-таки надеюсь, что написание этой книги к такому относится) начинаются где-то от 35 долларов в час. Получается, что только чтобы окупить затраты по-минимуму (а мое реальное время стоит на порядок дороже) мне нужно с книги заработать 8750 долларов.

Такие деньги для русскоязычной книги, мягко говоря, маловероятны. Сколько бы ни стоила книга в магазине (а большая часть читателей книгу скачает нахаляву с какой-нибудь Флибусты), авторский гонорар хорошо если составит 50—100 тысяч рублей, что по нынешнему курсу (67 рублей за доллар) составляет всего 750—1000 долларов. Деньги, если честно, для меня совсем не серьезные. Слезы, особенно если сравнить с гонорами многих англоязычных писателей.

Ну, а если не ради денег, то зачем оно мне?

Ради славы? Ну, это как-то совсем не серьезно. О том, что я делаю за пределами этой книги, иногда, конечно, пишут журналисты, но славой это назвать никак нельзя даже близко. Глупо предположить, что я, написав, одну книжку, внезапно проснусь таким совсем знаменитым, и мой портрет тут же повесят на доску почета всех колхозов необъятной родины (особенно меня интересует колхоз «Красный лапот», конечно).

Мысли написать эту книгу у меня были давно. Хотелось, во-первых, как-то обобщить опыт, в муках родившийся из ошибок трудных и не менее трудных успехов. А во-вторых, хотелось помочь таким ребятам, как ты. Рассказать то, что мне в свое время никто не рассказал, и очень жаль.

Но я всё сомневался и откладывал. Думал, ну кто я такой? Ну, зачем это надо мне, а главное — зачем это надо читате-

лям? Ну, кто я такой, чтобы кого-то учить? Обычный синдром самозванца (посмотри потом статью про него в Википедии).

Если совсем честно, то написать эту книгу меня побудили пиздоболы. Это такая часть особенно злостных инфо-цыган, которые встречаются в наши дни направо и налево и лезут из всех щелей баннерами контекстно-медийных сетей Яндекса и Фейсбука. Отличаются особой наглостью, уверенностью в себе, заведомо нереальными обещаниями и полной неадекватностью. Даже жаль, что сейчас таких не закатывают в бетон, как пару десятилетий назад, это всё-таки тогда способствовало некоторой фильтрации базара.

Проблема в том, что из-за их непоколебимой уверенности в себе и настойчивости им удастся продавать свою бредятину большому количеству нормальных людей (как и почему это им удастся – поговорим позже). И нормальные люди в этот бред верят (они же деньги заплатили, как тут не поверить), и тратят всё больше денег, и получают откровенную лажу вместо результата. А я, если хочешь, в чем-то идеалист, и меня вот просто коробит, когда людей вот так на голубом глазу нахлобучивают. Не вопрос – бери деньги, но хотя бы продукт нормальный в обмен давай, да?

Ну, так вот, попался мне сайтик одного такого ездобола, хорошо известного на просторах интернетика с псевдонимом Б. (нет, это не то слово, которое могло первым прийти тебе на ум, правильное слово связано с викингками). Чу-

вак учит людей строить отделы продаж. Всё по-серьёзному – всех порвет, один останется, заплатите бабла и получите доступ к сокровенному знанию, и будете тоже всех рвать. И при этом он пишет (гордо!!!), что его прозвали Б. потому что он не боится броситься вперед один на амбразуру. Типа, если его сотрудник не может что-то сделать, то этот Б. рванется вперед, не побоится сам поднять телефонную трубку и грудью проложит дорогу себе.

И вот тут мне конкретно поплохело. Ты подумай: чувак учит других людей создавать отделы продаж. За большие деньги учит. Весь такой из себя, сука, гордый и идеальный. И при этом он собственных сотрудников не может натренировать так, чтобы ему не пришлось за них делать их работу. Ну, вот как так?

И это довольно показательно. Таких много – сам не могу, зато других научу. И вот это всё копилось во мне копилось...

А потом мы как-то поехали с женой к океану погулять, побродить по песочку вдоль прибоя... И меня накрыло – ну, что, если такие мудаки и остолопы из людей деньги высасывают, хренотень им втюхивая, то что я-то молчу? Мне ведь есть что сказать, и по делу, без дураков.

Ну, вот так я и решил написать-таки эту книгу. Не ради денег, смотри выше, какие уж здесь деньги. И не ради того, чтобы тебе продать какой-то семинар, не мое это, да и накладно лекции читать из-за океана (да я знаю, про существование вебинаров и скайпа, но и это не мое).

Просто потому, что на определенном жизненном этапе, когда у тебя появился уже свой собственный жизненный опыт (положительный и отрицательный), хочется с кем-то этим опытом поделиться. Хочется просто помочь другим. Ты тоже когда-нибудь к этому придешь.

Поэтому это всего лишь моя помощь тебе. Почти безвозмездно (я не думаю, что деньги, потраченные на покупку этой книги тебя действительно разорят, а совсем бесплатные советы людьми не ценятся).

Если моя книга тебе поможет – буду рад, уже всё не зря. Не поможет – ну, так выкинь ее и забудь, иди своим путем.

Одно точно знаю – она тебе не навредит. И, чего уж душой кривить, думаю, что всё-таки что-то да будет полезным.

Да кто я такой и какое я вообще имею право тебя чему-то учить?

Итак, привет еще раз, меня зовут Петр Никонов, я живу в Нью-Джерси, в красивом доме на берегу Атлантического океана, и я занимаюсь бизнесом уже более полутора десятилетий.

Начинал я как юрист. Мне повезло попасть сразу после института в довольно крупную и известную российскую розничную компанию, торгующую шубами и дубленками (ну, название, ты, наверно, угадаешь, а если нет – можешь заглянуть в мой профиль в ЛинкдИне). Там я пару лет счастливо (на самом деле, не очень) работал по двенадцать часов в день

сначала за 350, а потом за 750 долларов в месяц, и на этом разбогател. Шучу. Нет, конечно, до богатства там было как до луны ползком.

Через какое-то время мне работать по найму надоело, и я, придумав великий План, продал доставшуюся мне по наследству квартиру и открыл две автомойки и маленькую юридическую компанию. Естественно, на автомойках я потерял почти все деньги (часть удалось всё-таки вытащить при продаже через полтора года крайне нервной работы). А вот юридическая фирма, как ни удивительно, просуществовала целую дюжину лет, параллельно со всеми моими остальными занятиями, оставаясь всё такой же маленькой по размеру, но при этом имея в клиентах очень известные международные компании и неплохой доход. По разным причинам развивать нам ее не хотелось, и она органично померла с моим переездом в США.

Потом я какое-то время снова работал по найму, управляя юридическими отделами в больших компаниях. Параллельно мы с друзьями и супругой занимались разнообразными бизнесами.

Мы возили из США бижутерию, продавали товары для туризма и активного отдыха по всей России, открывали курьерскую службу в Москве, торговали рудой и металлом через наш офис в Бангладеше, делали видеоролики для крупных и известных компаний, продавали женскую одежду и эротическое белье в интернете, строили сеть рознич-

ных магазинов бытовой техники и занимались кучей других не менее интересных дел. Что-то получалось, что-то проваливалось, где-то мы зарабатывали, где-то теряли. Но в чистом остатке у меня оказался неплохой домик в Испании, не огромная, но приятная сумма на счету, и – самое главное – тонны позитивного и негативного опыта.

В какой-то момент я решил переехать в США. Это было не так просто организовать, но всё, в итоге, получилось. Сейчас я занимаюсь робототехникой в сфере сельского хозяйства и безопасности, выведением на американский рынок иностранных компаний, высокотехнологичными средствами борьбы с птицами (ты не поверишь, насколько это большой и интересный рынок), продажей предметов искусства и автоматизацией бизнес-процессов управления в крупных компаниях на основе искусственного интеллекта.

В золоте, как Скрудж МакДак, пока еще не купаюсь, но на жизнь вполне хватает. Я вообще, как это ни смешно, очень скромный человек и абсолютно не люблю хвастаться, особенно материальными вещами. А вот книгами, которые я пишу – а я еще и автор отличных фэнтези-романов, ищи на Литресе – я вполне горжусь и хвастаюсь.

Но тут мне друзья сказали, что наличие материального выражения богатства у автора бизнес-книги увеличивает доверие читателей к этому автору. Поэтому я просто намерену, что с верхних этажей моего дома открывается отличный вид на белочек, играющих на ветвях высоких деревьев в мо-

ем лесу, в моем гараже стоят несколько красивых машинок, из которых одна электрическая, а летние выходные я люблю проводить, выводя свою яхту в океан, до которого от меня рукой подать.

Из всех этих разнообразных занятий (а также из многих сотен прочитанных книг) я вынес некий синтез знаний, который лично мне очень сильно помогает. А поскольку люди, по большому счету, одинаковые, как одинаковы и базовые бизнес-процессы, то я имею право считать, что этот экстракт знаний и умений будет полезен и тебе.

А вот насколько ты сможешь применить это чудотворное зелье к твоей собственной конкретной жизни – это уже решать (и, главное, делать) тебе самому.

И последнее – эта книга не про мотивацию.

Я исхожу из предположения, что ты уже созрел (или созрела, сорян, подруга) для того, чтобы открыть собственный бизнес. Ты знаешь, чего ты хочешь. Тебе не надо объяснять, для чего это тебе нужно. Тебе не требуется волшебный пендель для того, чтобы перестать тратить твое время на всякую хренотень и заняться серьезным суровым заколачиванием бабла.

Я не собираюсь тебя в чем-то убеждать, и не буду помогать тебе принять решение. Я считаю, что деньги для тебя сами по себе являются лучшей мотивацией. Почему это именно так, и то, что деньги – это бесконечные возможности, а от-

существование денег – это лютейший песок, пусть тебе рассказывают другие.

Мы не играем в игры. Хочешь по-серьезному, я помогу.

Не хочешь, не готов, боишься, сомневаешься, думаешь, решаешься, колеблешься и так далее – сначала прочти пару книг по мотивации, посмотри ролики на ютубе и реши, надо ли тебе оно, а потом (если решишь, что надо) приходи обратно.

Бизнес – это, порой, весело и увлекательно. Но в целом – это суровая работа, на которой надо впахивать круглосуточно и без выходных, и на которой результат только частично зависит от тебя самого, а позитивность этого результата тебе никто и никогда не гарантирует.

Если для тебя это окей – поехали.

А, да, еще одно. Как-то так получается, что я по бизнесу больше общаюсь с друзьями мужского пола, а не женского. Поэтому, если не возражаешь (и даже если возражаешь), я буду к тебе обращаться в мужском роде, так уж мне привычнее.

Если же ты не храбрый рыцарь, а прекрасная леди или, как ныне модно, гендерно-нейтральная персона, прошу понять и простить. Я не со зла. Ноу оффенс, peace, love, rock-n-roll.

Глава 2. Что такое бизнес?

Что такое бизнес вообще?

По сути, это один из многих способов превращения твоего времени, сил, нервов, умений и накопленных средств в деньги.

Не самый простой способ, скажем откровенно. В большинстве случаев работать на кого-то по найму значительно проще. Да, ты должен согласиться с тем, что кто-то устанавливает тебе график работы, заставляет приходить в офис или куда-то еще (на стройку, на завод, в поле, и т.д.) каждый день к конкретному времени, говорит, что тебе делать. Да, платят, порой, несправедливо мало (или ты так думаешь, по крайней мере). Но при этом ты можешь быть почти уверен, что в конце месяца определенная сумма окажется у тебя на счете или в кармане.

С бизнесом так не получается. Этот способ превращения времени в деньги один из самых ненадежных, и связан он с неограниченно высокими рисками.

Тебе приходится самому решать, что делать. Можешь ничего не делать, но и результат получишь соответствующий. А что же делать? А вот и думай. Сам думай, и сам решай – подсказать некому (а даже если и есть помощники-советчики, то тебе самому нужно думать – слушать их или нет, а то такого насоветуют...).

Это способ заработка, связанный с неограниченно высокими рисками (точнее, неопределенно высокими). И вообще всё неопределенно. Никаких гарантий. Даже если у тебя всё хорошо, и ты руководишь огромной компанией, которая лидер своего рынка, завтра всё внезапно может рухнуть (смотри Parmalat, Enron, Kodak, Polaroid, Юкос, Промсвязьбанк и т.д.).

Но при этом бизнес – это один из немногих способов конвертации твоего времени и сил, который способен принести тебе неограниченно большие деньги. Если сможешь их добыть, конечно.

Бизнес – это, в принципе, просто:

- Придумываешь товар, который все хотят купить;
- Красиво «упаковываешь» товар с маркетинговой точки зрения, отстраиваешься от конкурентов с помощью уникального товарного предложения;
- Покупаешь дешево;
- Продаешь дорого;
- Льешь лиды в воронку продаж;
- Повышаешь конверсию лидов в продажи;
- Масштабируешься;
- Гребешь бабло лопатой.

Всё. Ничего сложного. Чисто, конкретно, просто, без бабара.

Вот только на каждом из этих этапов столько нюансов, что

если их не учесть (а порой, даже если и учесть), то вместо прибыли и домика у теплого моря, ждет тебя унылая серость разорения, а то и дальняя дорога вместе с казенным домом и холодной землей вокруг. И да, каждый из этих этапов разбивается еще на десяток, а то и больше.

В бизнесе нет единых правил и волшебной таблетки, которая всё лечит и делает красиво. Если ты считаешь два-три десятка книг по бизнесу, даже толковых, написанных реально успешными бизнесменами, то встретишь тысячи разных, порой совершенно противоречивых советов. И все они правильные.

Просто что-то сработало у одного, что-то сработало у другого, что-то могло сработать в какой-то конкретной ситуации. И нет никаких гарантий, что то же самое сработает у тебя. Но, с другой стороны, и это должно наполнить тебя позитивом, нет никаких гарантий, что не сработает. Может сработать, может не сработать, может сработать что-то еще, может быть всё, что угодно. Но держать в голове эти советы стоит по любому, потом сам разберешься, что полезно, а что чистый бред.

Только имей в виду, что далеко не всегда в книгах рассказывают правду или всю правду. Если начать копать, то иногда может оказаться, что в невероятно успешной карьере известного бизнесмена, построившего гигантскую сеть салонов мобильной связи, важную роль сыграл не только его

предпринимательский талант, о котором ты прочел в книге, но и банальная неуплата таможенных пошлин, а об этом в книге не напишут (странно, и почему же так происходит, да?).

Вообще, *бизнес – это игра вероятностей*, и это надо очень четко понимать. Это, наверное, вообще самое главное, что нужно понять.

Ты должен знать, что ты можешь контролировать, а что нет. Ты можешь создать великолепный товар. Можешь сделать классную рекламу. Можешь найти замечательных ребят в отдел продаж. Можно найти инвесторов, которые прилетят в голубом вертолете, подарят тебе пятьсот эскимо и миллиард баксов в придачу, а заодно и на гармошке сыграют. Но это совершенно не значит, что твой товар купят.

Почему? Потому что есть вещи, которые ты можешь контролировать: всё, что находится на твоей стороне, под твоим контролем, за что ты заплатил или вложил свои силы. А есть вещи, которые ты контролировать при всём желании не сможешь – поведение других людей, с тобой совершенно не связанных, и тебе ничем не обязанных. И именно эти люди являются твоими покупателями. Именно эти люди могут дать тебе деньги за твой товар. Но они не обязаны это делать. Они могут купить. А могут и не купить. И это совершенно нормально.

У блондинки спрашивают: «Какая вероятность встретить

на улице динозавра?». Она отвечает: «Пятьдесят процентов: либо встречу, либо не встречу». И она права, поскольку абсолютная вероятность наступления любого события ровно пятьдесят процентов: либо случится, либо не случится. Покупатель твой товар либо купит, либо не купит.

Другое дело – относительная вероятность. Вот здесь уже начинается самое интересное. Встретить динозавра, конечно, маловероятно, и повлиять на эту вероятность тоже (если только ты не занимаешься клонированием ископаемых рептилий). А вот повлиять на поведение покупателей относительно твоих товаров, и на твою собственную прибыль, ты можешь тысячами разных способов.

Качественно рассказал максимальному количеству покупателей о своем товаре и о его *ценности* именно для них – увеличил вероятность продажи. Дал больше рекламы, поработал над конверсией – увеличил вероятность продажи. Забил на всё, поехал отдыхать, распустил отдел продаж – вероятность продажи уменьшилась. Разосрался с поставщиком, остался без товара – покупатели хотят купить, но вероятность продажи сведена почти к нулю, потому что товара нет (почти – потому что, теоретически можно взять предзаказ, переключить покупателя на аналогичный товар и т.п., но это частности, и это тоже работа с вероятностями).

Всё, абсолютно всё, что ты делаешь в своем бизнесе и для своего бизнеса – либо повышает вероятность получения тобой прибыли, либо уменьшает эту вероят-

ность.

Это вот нужно прямо в граните отлить у себя на подкорке. Ты не можешь заставить людей отдать тебе деньги (по крайней мере, законными способами). Но всё, что ты делаешь (или не делаешь) увеличивает или уменьшает вероятность получения прибыли.

И всё, что ты делаешь, каждое решение, которое ты принимаешь, по крупному счету, должно сводиться к вопросу: это увеличивает вероятность получения большей прибыли или ее уменьшает?

Когда ты это поймешь, прочувствуешь, осознаешь по-настоящему, то ты поймешь очень многое. Например, что каждая секунда, потраченная тобой на что-то бесполезное, уменьшает вероятность получения прибыли. Или, наоборот, время и силы, потраченные на отладку бизнес-процессов и на понимание того, что нужно покупателям и как им объяснить то, что у тебя именно это есть – увеличивает вероятность получения прибыли.

Попробуй прямо сейчас подумать, какие из твоих действий и решений в твоём собственном бизнесе (или на этапе подготовке к нему – ты же готовишься, раз читаешь эту книгу) увеличивают, а какие уменьшают вероятность получения тобой прибыли.

Засада в этом только одна. Порой, очень просто ошибиться в том, какое решение увеличит вероятность прибыли, а какое уменьшит. Кажется, что будет, как лучше, а получа-

ется, как всегда, а то и хуже. Но поэтому бизнес и именно *игра* вероятностей. Если лежать на диване и ничего не делать, не играть в вероятности, то точно эту игру проиграешь.

Бизнес – это про людей и про их взаимоотношения.

Неважно, чем ты занимаешься, что ты продаешь – товары, услуги – твоими покупателями всегда будут люди. Поэтому ты должен очень четко понимать, что нужно твоим покупателям. А при продаже компаниям – B2B, business to business – еще и чего действительно хотят люди на каждом уровне, с которым ты общаешься, а это совсем не всегда очевидно.

Поэтому бизнесу нельзя научиться только по книгам. Нельзя пройти курс МВА и считать, что ты весь такой из себя магистр и умеешь делать бизнес. Торговец арбузами на рынке, на самом деле, знает про реальный бизнес зачастую гораздо больше, чем профессора факультетов с громкими и умными названиями. Потому что он общается с людьми каждый день, и понимает, что они хотят – сознательно или интуитивно.

Неважно, чем ты собираешься заниматься, тебе придется общаться и договариваться с людьми и ты должен, обязан уметь это делать. Если ты глубокий интроверт, тебе будет сложно это делать, но придется переступить через себя и научиться. Или просто занимайся чем-то другим и не лезь в бизнес, потому что пока ты не научишься общаться и договариваться – ничего не получится.

Даже если ты не общаешься напрямую со своими покупателями (скажем, у тебя интернет-магазин), то всё равно придется договариваться с поставщиками, инвесторами, собственными сотрудниками, наконец. Я занимаюсь, в том числе, роботами и искусственным интеллектом – индустрии, цель которых вообще исключить присутствие человека в определенных сферах. И всё равно мне приходится каждый день общаться и договариваться с людьми, и делать это постоянно (я, кстати, сам был очень скромным подростком, и мне до сих пор не так-то легко сходиться с людьми, но я так натренировал свои коммуникативные навыки, что даже моя жена уверена в том, что я супер-экстраверт). Мы поговорим еще о навыках, которые необходимо в себе развить для успешного ведения бизнеса, но этот – один из важнейших.

На самом деле, *бизнес – это творчество*. Ты словно художник или музыкант – тебе нужно знать, как сочетаются звуки и гармонии, как ложатся краски на холст, а потом ты предоставлен сам себе. Твори, что хочешь и что можешь в силу своего таланта.

Лучшая сторона бизнеса – ты почти ничем не ограничен. Ты можешь делать, что хочешь, и, почти всегда – как хочешь. Ты не обязан иметь огромный стартовый капитал, чтобы построить что-то великое. Основатели крупнейших компаний современности не были богатыми людьми на стар-

те. Но они нашли способ превратить свои умения, навыки и идеи во что-то большое, соединив их, естественно, с изрядным куском везения, куда уж без него.

Но ты не обязан, кстати, строить что-то гигантское. Ты можешь просто заниматься любимым делом, и при этом еще неплохо зарабатывать. В этом и главная фишка творчества – ты никому ничего не должен. Ты рисуешь, как хочешь, играешь музыку, как хочешь, и делаешь бизнес ровно так, как ты хочешь. Ты художник – ты так видишь.

Другое дело, что художник, чтобы повысить вероятность продажи своей картины и наличия у себя хлеба и вина на ужин (вспоминаем про игру вероятностей), должен немножко еще задумываться о том, чего хотят видеть потенциальные покупатели картины. И ты тоже, художник в своем бизнесе, должен четко понимать, куда ты идешь и что ты делаешь для того, чтобы повысить вероятность заработать.

При всём при этом, ***бизнес – это профессия***. И как любая профессия – это набор навыков, умений и знаний, примененных к конкретным ситуациям и задачам.

Чтобы достичь успеха в бизнесе, ты, как и в любой другой профессии, должен четко понимать, что и как работает, и как можно сделать лучше. Ты же в своей собственной профессии знаешь, как и что делать? Ну, так и бизнес – это не волшебная магия, а средство зарабатывания денег, в котором, в той или иной мере, действуют свои законы притя-

жения и отталкивания успеха. Законы, которые ты должен знать, и которыми ты должен пользоваться для того, чтобы достичь определенных вершин успеха в этой профессии.

Хорошая новость – как и любой профессии, *бизнесу можно научиться*. И нужно научиться, прежде чем им заниматься, иначе опыт будет стоить слишком дорого – в самом прямом смысле, ты оплатишь ошибки из своего кармана. Причем, не путай, нужно научиться именно бизнесу, нюансам всей цепочки, приведенной в начале этой главы, а не только тому, как делать классный продукт (этим многие страдают, очень многие). Потому что мало придумать отличный товар: его еще нужно произвести, доставить, хранить и, самое главное, продать. И не просто продать, а продать с реальной (подчеркиваю) прибылью, что, на самом деле, получается очень далеко не у всех.

И, кстати, самое главное, что нужно помнить: *бизнес – это про зарабатывание денег*.

Это с первого взгляда кажется таким очевидным, но на самом деле добрая половина, типа «бизнесменов», занимаются бизнесом, кажется, совсем не для этого. Запомни раз и навсегда: бизнес – это не для реализации мелких желаний или развлечения своего эго «типа, я крутой бизнесмен». Если ты мечтаешь просто вкусно кормить людей, не стоит вбухивать все средства в открытие своего ресторана – корми друзей на вечеринках или иди работать поваром. А вот если ты хо-

чешь на ресторане заработать кучу денег, а потом открыть еще один и еще, и ты точно знаешь, как это сделать – тогда это бизнес.

Бизнес – это не про самозанятость. Если зарабатываемых тобой в бизнесе денег едва хватает на еду и оплату коммуналки, то нахер оно тебе надо? Иди в найм, будешь получать те же деньги, а то и больше, а геморроя будет на порядок меньше.

И уж конечно, *бизнес – это не благотворительность*. Если всех зарабатываемых тобой денег хватает только на оплату зарплат и аутсорсеров, если тебе приходится постоянно докладывать деньги из своего кармана (я не имею в виду стартовые затраты), и реального просвета на горизонте не видно, то ты лох. От тебя все кормятся, а ты сам сосешь лапу, а то и чего похуже. Ты, конечно, молодец, хороший человек, тебе зачтется (на самом деле, нет), но ты занимаешься не бизнесом, а благотворительностью. Отдай лучше деньги собачкам и кошечкам в приют, чем дармоедов кормить, я серьезно.

Если ты вкладываешь 100 долларов, а за год получаешь обратно, скажем, 102, или даже меньше, то ты не занимаешься бизнесом (если, конечно, у тебя не миллиардные обороты при этом). Ты либо дронишь собственное эго, либо занимаешься благотворительностью, либо, чего уж там кокетничать – занимаешься херней. Потому что если бы ты просто положил эти деньги в банк или грамотно их инвестировал, то

получал бы гораздо больше, а нервов и сил тратил бы меньше. А если бы просто работал по найму, то вообще получал бы деньги, не рискуя своими сбережениями. Бизнес начинается тогда, когда твои доходы превышают ставку депозитов и инвестирования минимум в полтора-два раза и выше.

И если вот это твоя ситуация, и твой бизнес больше похож на богадельню, а не на фабрику по производству денег, то тебе срочно нужно что-то менять. Хорошая новость – в этой книге как раз полно отличных советов, чтобы тебе в этом помочь.

И самое главное: *бизнес – это, на самом деле, чертовски весело и интересно!*

Глава 3. Будь готов!

Я тут немного еще погущаю краски. Не то, чтобы я тебя отговаривал от того, чтобы заняться бизнесом, но ты должен чётко и конкретно понимать, во что ты ввязываешься. Потому что большинство лажовых решений принимается по причине недостатка информации.

Я не какой-нибудь там бизнес-тренер, который будет тебе впаривать, что бизнес – это просто, и только отдай такому свои денежки, а уж он-то тебя научит дела делать, и ты будешь весь в шоколаде, золоте и поцелуях длинноногих супермоделей. Мне с тебя ничего не надо, и потому разводить тебя я не собираюсь. Моё дело тебе рассказать, что к чему, без соплей и без лишних сантиментов, а ты уже решай для себя сам, готов ты к этому или не готов. Впрочем, человеку всегда свойственно преувеличивать свои силы и готовность к чему-то, а по книжкам и тренингам полностью подготовиться к реальной жизни (и реальному бизнесу) нельзя. Но ты (в отличие от тысяч других) хотя бы будешь знать, чего ожидать, и с какой стороны тебе может прилететь.

Для кого-то бизнес – это писец как тяжело. Постоянный стресс, нервы, жопа, дно и яма, из которых не вылезти. Да, деньги идут, но всё тяжело и непросто. Для другого бизнес – это легко и весело. Там купил, тут продал, отметили в ре-

сторане, снова пошли сделку заключать. Самое смешное, что и действия, и количество проблем у обоих персонажей может быть одно и то же. Просто отношение разное. Кто-то фокусируется на проблемах, кто-то фокусируется на кайфе, у кого-то стакан наполовину полный, у кого-то – наполовину пустой, а у кого-то стакан – лишь наполовину стакан. Люди разные.

Но независимо от твоего пессимизма и оптимизма (а в любом бизнесе эти чувства регулярно сменяют друг друга), бизнес – это, по-любому, стресс и выход из зоны комфорта. Тебе придется полностью сменить образ жизни и, самое главное, образ мышления. Вчера ты работал в офисе большой компании, ручки и блокноты вообще не считал, кофе на офисной кухне пил ведрами. А сегодня ты внезапно начинаешь считать, сколько каждая пачка бумаги и чашка кофе стоит, и от этих цен ты поначалу можешь прифигеть.

Со временем ты понимаешь, что это нормально, и просто начинаешь закладывать такие мелкие, но нужные расходы в свой бизнес-план. Но сколько я видел красивых проектов от тех, кто никогда на себя раньше не работал – в них было всё посчитано, метрики, конверсии, доходность, уровень удержания покупателей, а вот необходимость закупки простой канцелярии и туалетной бумаги в этих красивых картинках не учитывалась и неприятно удивляла их авторов.

Даже если не брать в расчет осознание того, что халявы теперь не будет (это как съехать в первый раз от ро-

дителей – приходится учиться самому платить коммуналку и готовить), то занятие бизнесом поначалу предполагает неслабое количество новых впечатлений и требований. Приходится учиться не только делать продукт, но и управлять людьми, приходится учиться общаться с людьми, договариваться, убеждать, приходится учиться считать. И, самое главное, приходится учиться проигрывать и терять деньги.

Примерно восемьдесят пять процентов тех, кто впервые занимается бизнесом, теряют деньги и разоряются. Большинство остальных просто ничего не зарабатывают, барахтаясь какое-то время на грани окупаемости, а потом либо, наконец, набираются опыта и начинают зарабатывать, либо устают и уходят обратно в найм. Я, кстати, сам прошел через это в начале пути. Хотя дураком я далеко не был, да и с оптимизмом и стрессоустойчивостью у меня всё нормально, но каждый месяц своего первого бизнеса я до сих пор вспоминаю с ужасом (хотя и благодарен за опыт).

Самое главное – понять, что это совершенно нормально. Научиться держать удар, научиться терять деньги. Точнее, научиться их не терять, но при этом быть готовым к их потере (всё может накрыться в любой момент по тысяче разных причин). И если волна дерьма накрывает-таки тебя с головой, уметь распознать это заранее, выдержать, стиснуть зубы и либо выплыть в спокойные воды, либо спокойно закрыть убыточное дело, смириться с убытками и начать что-то но-

вое, прибыльное.

Бизнес – это не для слабаков. Надо уметь быть хладнокровным, решительным, абсолютно уверенным в себе, и уметь учиться и на книгах, и на собственном опыте. Мямлить, сомневаться, колебаться, прогибаться, стесняться, избегать ответственности – в бизнесе так ты ничего хорошего не добьешься. Собственно, в любой профессии эти негативные качества будут непреодолимым препятствием для достижения хоть каких-нибудь заметных высот. Везде и всегда побеждают сильнейшие, умнейшие, хитрейшие и увереннейшие в себе. Естественный отбор.

Посему, ***хочешь успеха в бизнесе – расти яйца.*** Даже если ты девочка. Особенно, если ты девочка. Девочкам часто сложнее, потому что их многие не воспринимают всерьез, или, что еще хуже, сами девочки решают, что их не воспринимают всерьез. Но я знаю многих женщин, которые отлично занимаются бизнесом. Умные, волевые девчонки. Порой, с ними непросто общаться, но они молодцы.

Решительность, упорство, уверенность в себе, оптимизм, быстрота реакции, способность ставить цели и их добиваться, умение работать в команде, умение заставить команду работать на себя. Эти качества чрезвычайно важны в любом спорте. И они же являются ключевыми умениями в бизнесе. Не сами по себе, но в совокупности со знаниями и опытом они работают просто прекрасно.

Ты можешь быть хорошим человеком. С детства общество воспитывает нас так (по крайней мере, декларировано пытаются), что мы должны уважать чувства других людей, быть добрыми, хорошими, послушными, вежливыми. Такими розовыми пушистыми лапочками-отличниками, которые отдадут другу последнюю рубашку (сам погибай, но товарища, сука, выручай – помнишь, да?), никогда не грубят и всегда слушаются родителей и учителей.

Ты вполне имеешь право усвоить эти уроки, быть хорошим человеком, примерным семьянином, добрым и отзывчивым.

Но в бизнесе тебе нужно стать умеренным мудаком. Этому нужно научиться, вытравить из себя лишнее (только на работе, в личной жизни можешь остаться лапочкой, если хочешь). Нужно научиться вести себя твердо, жестко и иногда жестоко. Порой, принимать сложные решения, от которых чья-то жизнь станет хуже, и не жалеть о таких решениях. Нужно уметь быть эгоистом и сволочью в чьих-то глазах. Подчеркиваю – в умеренном объеме.

Если ты совсем станешь паскудой и пиздоболом, будешь всех кидать, гнобить, грести всё под себя, не выполняя обещаний, то поначалу у тебя может всё прекрасно получаться. Много денег, всё отлично, всё прёт. Но через довольно короткое время ты стремительно увеличиваешь вероятность того, что всё рухнет. Люди не дебилы, твои партнеры и ра-

ботники очень скоро поймут, что ты из себя представляешь, и пошлют тебя в дальнее пешее эротическое путешествие. И с кем ты тогда будешь делать бизнес?

С другой стороны, нежных и трепетных ланей быстро сжирают шакалы. Будешь думать о других больше, чем о себе и о своем деле, очень скоро окажется, что ты из своих последних денег кормишь толпу никчемных дармоедов. Не сможешь уволить никчемного и токсичного сотрудника из-за того, что у него, якобы, кто-то там в семье болеет – развалишь коллектив. Не настучишь по башке (фигурально или не очень) зарвавшемуся поставщику или подрядчику – тебе будет нечем платить зарплату. Не пошлешь на хер обнаглевшего крупного клиента – так и будешь работать на него, а не на себя. А в итоге сам же и останешься крайним. Никто не вспомнит, каким ты был хорошим. Все твои работники, для которых ты пытался быть хорошим другом, запомнят лишь, что из-за этого мудака, то есть тебя, фирма разорилась, и все остались на улице.

Всем угодить невозможно. Прямо вот так и запомни: в любом более или менее сложном деле будут сталкиваться десятки противоположных интересов, и ты окажешься на острие этого противостояния. Если будешь думать только о том, как сделать всем другим хорошо, в итоге получится плохо для всех. Проверено тысячелетиями. Поэтому никогда не думай о том, как угодить всем. Думай о том, как сделать правильно.

Нужно еще четко понимать, что *все и всегда будут хотеть нажиться за твой счет*. Твои работники будут хотеть от тебя всё больше и больше (ты же хочешь большего от своего работодателя?). Твои поставщики, подрядчики, партнеры будут думать, как взять с тебя больше денег. Твои покупатели будут хотеть купить у тебя канарейку за копейку, и при этом устроить скандал на сто рублей. И при том, каждый из перечисленных будет максимально стараться тебя на что-то кинуть. Пусть по мелочи, но урвать себе какую-то лишнюю копеечку. Твою собственную копеечку, которая может быстро превратиться в миллионы.

Бизнес – это такое минное поле, где все хотят тебя кинуть. Не всегда даже сознательно и злонамеренно, но все захотят отобрать у тебя больше денег. Продать тебе что-то подороже, купить у тебя что-то подешевле, заплатить тебе попозже или не заплатить вообще. Это, в общем-то даже нормально. Ты же тоже хочешь купить что-то подешевле, а продать подороже, правда? В этом и смысл бизнеса.

Просто ты должен это понимать и уметь противостоять этому. Тебя не должны, по крупному счету, беспокоить проблемы других. У тебя есть свой бизнес, свой корабль, ты его капитан, и ты должен привести его в нужную точку, избежав опасностей.

Всё относительно, естественно. Например, излишне переживая по цене единственного важного поставщика, ты риску-

ешь тем, что он разорится, и тебе негде будет брать нужные тебе товары и материалы. Этот риск нужно понимать и просчитывать: либо платить поставщику достаточно, чтобы он не жил в убыток, либо иметь запасных поставщиков, на которых сможешь быстро переключиться. Главное – тебе нужно будет научиться отделять действительно разумные запросы от откровенного или скрытого кидалова. А для этого нужно прекрасно разбираться в своей индустрии, уметь считать доходы и расходы, и управлять эффективностью. Мы об этом много будем говорить в следующих главах.

Так часто хочется воскликнуть: «Да как же вы все задолбали-то!». Причем, независимо от зрелости компании, от опыта и от денежного остатка на счету. Работники лажают, компьютеры ломаются, поставщики и подрядчики срываю́т сроки и поставки, покупатели не покупают, а купившие не платят... Так бывает. Просто со временем начинаешь относиться к этому по-другому. Не проще, нет. Легче не становишься, но сразу включается мысль – что не так, что нужно изменить, что можно улучшить.

Осознание проблемы, если не погружаться в депрессию и не концентрироваться совсем на негативе, приносит идеи о ее решении, а они, в свою очередь, побуждают действия и, часто (но далеко не всегда), решают эту проблему.

Нужно научиться даже в самые сложные моменты не концентрироваться на негативе, а искать реше-

ние проблемы, усиливать активность, направленную на это. Нужно научиться относиться к любой ситуации с разумным оптимизмом. Не идиотически восторженно – «да что это за проблема, фигня какая-то, щаз всё само решится». Скорее всего, это только усугубит ситуацию. Разумный оптимизм предполагает веру в то, что изменение курса действий в совокупности с усилением активности помогут кораблю твоего бизнеса вырваться из того поля айсбергов, куда ты его завел.

Часто за полной жопой наступает новый рассвет. А часто не наступает, и тогда твой бизнес, а иногда и вся твоя жизнь идет ко дну. Это хреново. Но ты должны быть готов к этому с того самого момента, как ты вообще решил бизнесом заниматься.

Особенно в России и на всём постсоветском пространстве. Тебе никто ничего не гарантирует. Ты никому ничего не должен. Вспомни, сколько успешных и отличных с виду компаний просто рухнули или принудительно сменили владельцев за несколько месяцев в течение последних двадцати лет. Даже такие гиганты, как Юкос, Техносила или Связной ничем не смогли защититься.

Ты же помнишь, что бизнес – это игра вероятностей. Так это еще и **игра рисков**, как частного случая вероятности. Поэтому, начиная в эту игру играть, ты должен быть полностью готов, в том числе, и к принятию вот этих всех рисков: от разорения до тюрьмы и даже преждевременной смерти или инвалидности. Ты должен научиться минимизировать вероят-

ность наступления этих рисков, но ты никогда не сможешь от них полностью избавиться. И я хочу, чтобы ты вот прямо сейчас задумался и для себя решил – готов ли ты к этому или нет.

В общем, всё, что я сказал в этой главе, можно свести в следующую мысль: *если ты занимаешься бизнесом, в любой момент будь готов ко всему, особенно к самому плохому, и научись принимать это так, как нужно, и реагировать на это таким образом, чтобы подкравшийся к тебе незаметно северный пушной зверек (а он обязательно подкрадется рано или поздно) не сожрал тебя целиком и без остатка.*

И еще. Терять бизнес плохо. Ты вложил кучу сил, средств и нервов. Естественно, ты карабкаешься из последних сил, надеешься, что вот-вот, и станет лучше. Но иногда (и довольно часто) нужно просто признать, что ты сделал ошибку, остановиться, зафиксировать убытки, признать поражение и начать новый бизнес. Иногда это выгоднее, и ты должен признать для себя такую возможность. А вот в каких случаях нужно барахтаться, а в каких сложить лапки, спокойно потонуть и начать новую жизнь – это предстоит понять только с опытом.

Ну, надеюсь, я тебя достаточно застрашал, чтобы ты задумался о том, зачем оно тебе надо. Если ты сейчас решишь

закрыть эту книгу и забить на этот бизнес-хуизнес, я пойму. Это тоже решение, и, вероятно, правильное в твоём случае. Да, ты уже потратил деньги на эту книгу, но пусть это будут единственные твои убытки на данный момент. А книга тебе еще пригодится, когда ты всё-таки соберёшься с силами и с решительностью возьмёшься за строительство своего бизнеса.

Но если у тебя достаточно отращённые яйца, хватает оптимизма, лихости, уверенности в себе, а главное – желания быть независимым, творить свою жизнь своими руками и зарабатывать горы бабла, тогда хватит болтать о всякой чернухе, и давай разбираться, как всё-таки делать бизнес так, чтобы черная тоска безысходности посещала бы тебя как можно реже, или обходила бы тебя стороной вообще.

По секрету скажу, что пара вкусных коктейлей на белоснежной яхте, на которой ты плывешь по бирюзовым волнам нежного Карибского моря в красивой компании, являются замечательным лекарством от тоски.

Всё. Теперь базарим за дело.

Глава 4. Первое правило бизнеса

Если бы я был Талером Дёрденом или, на худой конец, Чаком Палаником, то я бы написал, что первое правило бизнеса – никому не рассказывать про бизнес. Однако в бизнесе всё работает совершенно наоборот, и для того, чтобы быть успешным, ты как раз-таки должен рассказывать про свой бизнес всем при любом удобном случае. Но это не главное.

Если ты эту книгу не купил, а скачал нахаляву с какого-нибудь пиратского сайта, то я тебя поздравляю: ты первое и главное правило бизнеса уже освоил. Ты молодец, но если тебе книжка понравится, не будь жлобом, закинь маленько бабла в благодарность мне на PayPal zaebisinc@gmail.com, а я уж за тебя, красавчика, и за твоё здоровье выпью вискарика или кофейку.

Первое правило бизнеса – не теряй деньги.

Это если коротко и ёмко. А если подробнее, то максимально избегай затрат (особенно лишних и особенно поначалу) и максимально повышай возврат доходов с каждой потраченной тобой копейки.

Звучит красиво, очевидно и даже банально, но не удастся почти никому, либо превращается в ненужное и вредное скопидомство. Ты или тратишь деньги на то, что не нужно, или бросаешься в другую крайность и не вкладываешься в то,

во что вложиться для твоего бизнеса жизненно необходимо.
Давай разбираться.

Сначала про эффективность. *Под эффективностью я понимаю доход, полученный тобой с каждой вложенной единицы денег и/или с каждой единицы времени, потраченной тобой на занятие твоим бизнесом.*

Например, ты потратил десять тысяч долларов на производство товаров, рекламу и прочие нужные вещи. Продал товары, получил сорок тысяч долларов. Ты молодец. Если же с той же самой десятки ты получил обратно всего одиннадцать или те же десять тысяч, то ты работаешь с нулевой эффективностью. А точнее – с отрицательной эффективностью, так как ты потратил свое время и силы, а они тоже чего-то стоят (не забывай, это очень важно, об этом очень многие забывают!). Если же ты потратил десять, а заработал восемь или того меньше, то это вообще не эффективность, а слезы. И не бизнес у тебя, а тупая благотворительность.

То же самое и со временем. Ты можешь вообще не тратить деньги. Но вот, прошел, скажем, год. Сколько ты за это время заработал чистыми? Миллион рублей, например. Это примерно 3 850 рублей в день или 7 долларов в час при восьмичасовом рабочем дне. Много это или мало? А решать тебе, насколько это тебя устраивает. Для США это в два раза ниже минимальной зарплаты, слезы. А, скажем, в Бангладеш – это солидные деньги.

Но думать надо даже не об этом. Эффективность – величина относительная и динамическая. Ты должен заботиться не столько о том, сколько именно ты за год (месяц, неделю, день) заработал, а о том, можешь ли ты за ту же единицу времени заработать больше, на сколько именно больше, и что именно тебе для этого надо сделать. Если ты сравниваешь две равные единицы времени, и при равных вложениях сил и средств у тебя в одной единице доход больше, то в эту единицу времени твоя эффективность выше.

По заумному, это называется ROI – return on investments. И это самый главный параметр, который тебя должен волновать в том, что ты вообще делаешь.

В экономической литературе серьезные дядьки и тетki выводят разные формулы, как это РOI считать, и какие именно доходы и расходы учитывать (а они бывают очень разными, рубль сейчас не равен рублю послезавтра из-за инфляции и возможности процентного дохода), но для тебя как для владельца бизнеса всё можно упрощенно свести вот к этому: *берешь общую сумму доходов за единицу времени и делишь ее на совокупные расходы за равную единицу времени.*

Два важных момента:

- Не забывай учитывать в составе расходов стоимость твоего собственного времени. Кажется, что оно бесплатное, но у тебя только одна жизнь, и ты можешь потратить ее

на любой другой способ зарабатывания денег. Поэтому прикинь в уме, сколько максимально ты смог бы заработать за то же время, работая по своей профессии в найме, и добавь эту сумму к твоим денежным расходам.

- Иногда между вложениями и доходом проходит довольно большое время. Ты вложил деньги и время в разработку товара, дал рекламу, а купили у тебя его только через три месяца. Есть разные подходы к такой ситуации, но я бы в этом случае брал расходы за период, когда ты деньги потратил, а доходы за период, когда ты их получил. Важно, чтобы это были равные промежутки времени (месяц и месяц, например), но это могут быть два разнесенных по времени периода. Тебе же надо посчитать, насколько эффективно работают твои вложения, а не просто, сколько ты в каком-то конкретном календарном месяце заработал. Про равные или неравные промежутки времени тоже есть нюанс, о нем чуть-чуть ниже.

Что тебе это дает? Понимание того, насколько эффективно ты работаешь, и стоит ли вообще этим заниматься.

Если у тебя ROI составляет больше 1,2, то всё неплохо, хотя 1,5—2,0 и больше было бы гораздо лучше. Если 1,05—1,19, то что-то нужно менять, ты не окупаешь стоимость денег. Было бы лучше их в долг кому-то дать или в бумаги инвестировать. Если ROI меньше 1,05 или, тем более, меньше 1,0, то тебе что-то нужно срочно менять, потому что ты

работаешь с отрицательной эффективностью, ниже уровня инфляции. Нужно немедленно увеличивать эффективность, или закрывать всё нафиг, ты работаешь в убыток.

Единственное исключение – у тебя маленький доход, но огромный оборот и короткий период оборачиваемости товара, быстро купил сто тонн, быстро продал – в этом случае можно сидеть на 1,02—1,05, так как за счет оборота неплохая денежка в итоге всё равно набегает. Но лучше всё же стремиться к росту эффективности.

Но смысл даже не в этом, а в том, чтобы сравнивать эффективность за несколько последовательных периодов. Если у тебя эффективность растет, то всё хорошо, если падает, то нужно подправить курс твоего корабля.

Здесь, конечно, множество разных моментов. Есть сезонность бизнеса: шубы осенью могут улетать тоннами и грузовиками, а летом не продаваться вообще. Есть много случаев, когда ты вкладываешь сначала большие деньги в товар за короткий период, забиваешь себе склад (например, если у производителя товара есть требование по минимальному объему заказа), а потом несколько месяцев этот товар распродаешь. И множество прочих нюансов.

Ты должен убедиться, что сравниваешь яблоки с яблоками, помидоры с помидорами, а рыбу с рыбой. То есть, что ты берешь правильные расходы и доходы. Ты должен точно соотнести доход, полученный тобой, с расходами, совершен-

ными тобой для того, чтобы получить именно этот доход, а не какой-то иной.

То есть, если ты купил десять тысяч погремушек сразу, за день, а продавал их по тысяче в месяц на протяжении следующих десяти месяцев, ты не должен сравнивать расходы и доходы месяц к месяцу, чтобы посчитать ROI и эффективность. Ты должен взять доходы за нужный тебе месяц, и соотнести их с расходами на именно эту часть погремушек (разовая закупка количества, проданного в данном месяце), расходами на их хранение за всё время с момента покупки до момента продажи, расходами на рекламу, сконвертированную именно в эти продажи (даже если эта реклама была месяц назад на протяжении недели).

Нюансов множество, поэтому часто удобнее считать ROI на длительных периодах времени: квартал, полгода, год. Ну, а если нужно углубиться в детали (что часто тоже важно, когда нужно считать большие суммы денег), то имеет смысл, во-первых, почитать серьезную литературу по финансовому анализу, а во-вторых, поручить расчет профессионалам-финансистам.

Из понятия эффективности естественным образом вытекает необходимость экономии. *Меньше тратим, больше остается на карман, работаем эффективнее.*

Когда в стране, в индустрии, или в конкретной компании начинается очередная экономическая жопа, то об экономии

вспоминают в первую очередь, сокращая сотрудников и урезая затраты – часто, бездумно и вредно. Экономика, как говорится, должна быть экономной. То есть: ведение хозяйства должно быть бережливо расходуящим ресурсы. Фраза эта приписывается Карлу Марксу, но на самом деле ее сказал в 1981 году Брежнев на XXVI съезде КПСС. Но независимо от этого, сама фраза правильная, если (как и любой инструмент), ее грамотно применять.

Итак, экономия может быть как инструментом повышения эффективности, так и молотом, бездумно шарашащим по всем, кто не спрятался, и, в итоге, эффективность снижающим, а то и убивающим бизнес вообще.

Напоминаю, что главное правило бизнеса – не терять деньги. Если ты тратишь деньги на красивую мебель, мраморный ремонт большого офиса, машины, роскошь, бильярдные столы в офисе и прочие ненужные тебе вещи, то ты деньги теряешь. Если обобщить, то *любые затраты (как финансовые, так и затраты усилий и времени), не ведущие к получению дохода, являются потерей денег.*

Если всё прёт, как на дрожжах, то, конечно, можно и позволить себе расслабиться. В конце концов, для чего ты зарабатываешь деньги? Чтобы их тратить и получать удовольствие. Но если бизнес только строится или растёт, или если компания уверенным курсом входит в финансовое пике по любым причинам, то эти расходы – это первое, от чего надо всеми силами избавляться.

Есть исключения, конечно, применимые к конкретным индустриям или стилям управления компанией. Например, роскошный офис может быть хорошим дополнительным элементом продаж для инвестиционной компании, убеждая потенциальных клиентов в ее надежности. Теннисные и бильярдные столы, роскошные лаунж-зоны, дорогая еда, абонементы в спортзалы и сауны могут быть инструментами привлечения и удержания высококвалифицированных работников, что, в итоге, положительно сказывается на продукте компании, на доходах и, как результат, на эффективности бизнеса (особенно если за счет таких мелких бонусов экономить на зарплатах). Но во всех таких случаях данные затраты, бесполезные для одних компаний, ведут к получению дополнительного дохода для других компаний, а потому являются не потерей денег, а необходимыми инвестициями.

Иногда бывает очень непросто, правда, отличить затраты необходимые на затраты желаемые, но ненужные. Сначала кажется, что без этого никак, но со временем понимаешь, что какой-то вид затрат не окупается. Это познается только с опытом в конкретной индустрии и в конкретной компании, но главное – вовремя суметь распознать ненужные затраты, особенно в кризисной ситуации.

А вот затраты, которые ведут к получению или увеличению доходов – являются затратами полезными, и их бездумно резать никак нельзя. Очень часто, кстати, бывает идиоти-

ческая ситуация. В компании кризис из-за внешних причин или внутренних. И директор спускает по отделам приказ: срезать затраты на 30%. И начинается уменьшение рекламы, сокращение ключевых сотрудников в продажах, снижение качества комплектующих и расходных материалов, необходимых для производства продукта.

И в результате становится только хуже – расходы, конечно, падают, но при этом падают и доходы, и приходится снова резать расходы, и так далее, пока компания совсем не разорится.

Значит ли это, что не нужно уменьшать расходы, направленные на получение доходов? Конечно, не значит. Такие расходы уменьшать нужно. Но только за счет увеличения эффективности и продуктивности. А для этого нужно действовать очень аккуратно и умно: разделять все расходы по каналам продаж и привлечения покупателей, считать метрики и конверсии по каждому каналу, очень четко и глубоко понимать, что и как работает, что с чем связано, что к чему приводит.

И постоянно искать возможность сэкономить, не понижая доходы: снижать затраты на неэффективные каналы рекламы, увольнять плохих работников и набирать хороших, договариваться с поставщиками комплектующих о лучших условиях, иногда даже сознательно идти на снижение качества продукта, если покупатели к этому не чувствительны.

Это всё очень большая и очень непростая работа, требую-

щая глубокого внимания, понимания, изучения, множества расчетов. Но это именно твоя работа как собственника бизнеса, и ты обязан разбираться в каждой такой детали, если хочешь, чтобы твой бизнес жил долго и счастливо, и при этом бы тебя еще нехило кормил.

Если подвести итог, то расходы ненужные можно, при необходимости, обрубить лихо, скопом, не особенно задумываясь, как топором. А вот расходы, прямо связанные с доходами, нужно сокращать аккуратно, умно, ювелирно, потихоньку отрезая скальпелем небольшие кусочки и внимательно наблюдая на результат, при необходимости быстро отступая назад.

И мой тебе личный совет, если ты только начинаешь строить бизнес или лишь думаешь начать свое первое дело. Думай над каждой копеей, которую ты тратишь. Думай, приведет ли она к продажам и доходам, и как именно. Не трать деньги на антураж – большой красивый офис, мебель, дорогую технику, если только это не жизненно необходимо для бизнеса. Ты будешь поражен, как быстро могут разлетаться деньги, если не беречь каждую копейку. Но будет поздно.

И, с другой стороны, не жалея денег на производство, рекламу, продажи, но только в том случае, если ты считаешь все метрики (об этом дальше), и понимаешь, что работает, а что нет, и постоянно работаешь над повышением эффективности каждой твоей затраты. Вот это главное правило

бизнеса применительно именно к тебе.

Можно ли работать с отрицательной эффективностью, то есть работать в убыток, постоянно теряя деньги? Ответ – да, можно, если ты четко понимаешь, зачем ты это делаешь, как потом будешь покрывать убытки, и у тебя очень-очень много денег.

В момент, когда я пишу эти строки, огромные компании типа Uber, Tesla и Twitter являются глубоко убыточными, теряя миллионы долларов каждый день. И при этом продолжают считаться крутыми и высоко цениться инвесторами и акционерами. Возможно, когда ты будешь это читать, эти компании уже выйдут каким-то образом на прибыльность или обанкротятся.

На мой взгляд, это ненормально. По сути дела, это финансовая пирамида. Они сначала берут деньги на развитие, потом на покрытие расходов, потом на покрытие новых расходов. Такие компании существуют ровно до момента, пока у них не кончатся деньги с очередного инвестиционного раунда, а у их инвесторов не кончится желание верить обещаниям владельцев и директоров компании.

В какой-то момент своей деятельности, особенно поначалу, бизнес может быть убыточным. Большинство бизнесов проходят через эту стадию, кто-то быстрее, кто-то дольше. Сначала ты разрабатываешь продукт, потом выходишь на рынок, затем развиваешь клиентскую массу. И в какой-то

момент проходишь точку, в которой у тебя достаточно покупателей, чтобы покрыть все твои расходы – то есть, точку безубыточности. И начинаешь зарабатывать деньги.

Если у тебя есть четкое (и реалистичное!) понимание того, насколько ты уйдешь в убыток, когда и как начнешь зарабатывать, сколько будешь зарабатывать потом, как покроешь те убытки, которые накопил до перехода на прибыльность, и при этом у тебя достаточно денег (своих или инвесторских) для того, чтобы пережить убыточный период раскрутки бизнеса – то всё окей. Контролируемый убыток – это как контролируемый занос при прохождении поворота на ралли, вещь сложная, но, порой, необходимая для быстрого развития и победы.

Главное – чтобы прогнозы совпадали с реальностью, а это зависит от того, насколько точно ты просчитал вероятности. Ну, и чтобы денег хватило, а их всегда мало. Поэтому в такой «темной зоне» нужно оставаться как можно меньше, всеми силами карабкаясь из убытков к прибыльности, повышая эффективность, убивая ненужные расходы, вкалывая каждый день круглосуточно, если нужно. Ну, если у тебя нет пары инвесторских миллиардов долларов, конечно. Если есть, то можно быть поспокойнее.

Потому что *бизнес – это про деньги и про прибыль*. Ты вкладываешь деньги и силы, чтобы зарабатывать деньги и тратить их, в том числе, на красивый отдых. Если ты теряешь деньги, вкладываешь их, не получая прибыли, то очень

скоро денег у тебя вообще не останется.

Не теряй деньги и повышай эффективность. Я это уже повторил много раз, и повторю еще, наверное, тысячу раз в этой книге. Потому что именно это самое главное, если ты действительно серьезно хочешь делать бизнес и рубить с него бабло, а не просто мастурбировать свое эго, изображая из себя крутого бизнесмена, растрачивая накопленное и собранное. И, как ни странно, именно эта простая мысль не доходит до десятков тысяч тех, кто, вроде как, пытается заниматься бизнесом.

Но ты же умнее их, правда?

Глава 5. Необходимые для выживания в бизнесе навыки

Когда читаешь книгу о каком-нибудь супер-успешном бизнесмене-магнате, иногда кажется, что этот человек гениален, и словно бы судьбой ему было с рождения предназначено стать миллиардером. Особенно, если такая книга была написана самим этим бизнесменом или по его заказу. Или, на худой конец, просто восторженным последователем.

Конечно, за каждой такой историей успеха стоит огромная работа, пот, кровь, слезы, разочарования и, порой, преступления, о которых, почему-то, чаще всего в таких биографиях не упоминается. Но даже без этого создается впечатление, что перед нами Талантище с большой буквы «Т».

Но мы же с тобой уже определили, что бизнес – это игра вероятностей, и что бизнес – это профессия. А что такое профессия? Это комплекс знаний, навыков и опыта, который позволяет добиваться успеха в рамках этой профессии путем увеличения вероятности того, что твои действия приведут к позитивному результату.

Знания приобретаются из обучения. В основном, из книг, подобных этой. Ну, и из личного опыта, конечно. А опыт, как известно, сын ошибок трудных. Объединяет эти два понятия то, что они приобретаемые, а не врожденные. Никто

не рождается со знанием о бизнесе. И опыта в том, как играть вероятностями в бизнесе, тоже никто с рождения не имеет. Всё приобретается нами самими в нашей жизни в результате наших собственных действий.

А вот навыки? Навык – это определенное умение, позволяющее с успехом осуществлять какие-либо действия. Если навык развит чрезвычайно, относительно аналогичных навыков других людей, то он часто называется талантом. Например, талант писать картины, талант играть на музыкальном инструменте, талант заниматься бизнесом и делать деньги.

Отсутствие таланта, то есть навыка, это очень удобная отговорка для того, чтобы ничего не делать. «У меня нет таланта к рисованию». «Я не хочу учиться играть на гитаре, потому что у меня нет таланта к музыке». «Мне не повезло, я родился без таланта к бизнесу, поэтому я навсегда в жопе».

Бесспорно, что люди рождаются с разной предрасположенностью к разным навыкам, и они по-разному развиваются. Это определяется множеством факторов: миллиардами сочетаний генов, влияющих на развитость тех или иных участков нервной системы, гормональным фоном матери во время вынашивания плода, развитием в семье с самого раннего возраста. Мы все разные, и это прекрасно.

Кто-то рождается с предрасположенностью к каким-то навыкам (искусство, аналитика, коммуникация), и им усвоение

этих навыков дается легче, чем другим. Но никто не рождается полностью талантливым. Никто в колыбели не сочиняет хиты, и никто в детском саду не способен превратить сто долларов в миллион своими силами. Предрасположенность к навыку – это еще не навык. Если предрасположенность не развивать целенаправленно, она так и останется всего лишь предрасположенностью, без шансов превратиться в талант.

Можно ли развить навык во взрослом возрасте? Несомненно, да. Кому-то это дается легче, кому-то сложнее, опять-таки в зависимости от предрасположенности к конкретному навыку и от того, насколько он был развит в детстве. Но мы всегда овладеваем определенными навыками для того, чтобы преуспеть в своей профессии, чем бы мы ни занимались.

И поскольку бизнес – это профессия, то тебе придется освоить несколько важнейших навыков, чтобы повысить вероятность того, что ты в этой профессии преуспеешь. И напротив, отсутствие у тебя этих навыков снижает вероятность твоего успеха, и делает твой путь в этой профессии значительно более сложным.

Что-то из этих навыков, возможно, тебе дастся легко, что-то сложнее. В зависимости от твоего склада характера, ранее развитых навыков, врожденных предрасположенностей. Но никто из великих бизнесменов с этими навыками не ро-

дился. Все они эти навыки приобрели в процессе своей жизни. А значит, и ты сможешь. Вопрос только в том, нужно ли тебе на это будет потратить больше сил и времени, или меньше.

Хорошая новость – *в профессии «бизнесмен» нет никаких специфических навыков, которые были бы чрезвычайно сложны для освоения.* Тебе не нужно учиться держать кисть и наносить мазки краски на холст, и тебе не нужно тренировать до идеала мелкую моторику, как часовщикам. Все нужные в бизнесе навыки являются общеупотребительными и очень полезными в целом для твоей жизни и для твоего восприятия в обществе и в семье.

Если ты зашуганный интроверт, тебе будет сложнее. Но нет совершенно ничего невозможного. По секрету скажу, что я этот путь в юности проходил сам. А если ты уверенный в себе общительный чувак, то вообще нефиг делать. В любом случае, даже если ты не выиграешь в игру вероятностей успеха в бизнесе, наличие этих навыков сделает твою жизнь интереснее, красивее и приятнее.

Ладно, прелюдия затянулась. К делу. Какие же навыки ты должен освоить, чтобы быть успешным в бизнесе?

Уверенность. Самый важный навык. Уверенность продает, мы об этом еще поговорим. А продавать тебе придется постоянно: свой товар покупателям, свою идею инвесторам

и первым соратникам, свое видение правильного пути твоим собственным работникам.

Уверенность заразна, как и ее отсутствие, то есть неуверенность. Когда человек чувствует себя неуверенно, все окружающие это сразу понимают, и это рождает недоверие. Неуверенность продавца порождает подсознательные сомнения в товаре и убивает продажи. Неуверенность основателя бизнеса ставит крест на инвестициях. Неуверенность руководителя передается подчиненным. Никто не хочет идти за неуверенным в себе лидером, который, кажется, сам не знает, чего хочет, и куда ведет свою команду.

Ты должен быть полностью, офигенно, до конца уверен в том, что ты делаешь, и куда ты идешь. Даже если у тебя есть сомнения (а они есть всегда, это нормально и правильно), в общении с другими людьми ты должен просто лучиться своей уверенностью.

Ты должен исключить из своего лексикона слова, связанные с неуверенным поведением («может быть», «возможно», «не уверен» и т.п.).

Ты должен быть прямо пропитан чувством уверенности в себе и в том, что ты делаешь, независимо от того, в какой ситуации ты находишься. Один раз расслабишься, позволишь себе дрогнуть, спрятать голову под крыло, и всё — Акела промахнулся, тебя сожрали, вероятность успеха упала в пропасть.

Общение с людьми. Бизнес – это про общение. Ты должен много и постоянно говорить и договариваться. Еще более важно – ты должен спрашивать и слушать. Независимо от того, какая структура у твоего бизнеса, коммуникационные навыки будут самыми главными и полезными в твоей деловой жизни.

Возможно, в будущем, мы сможем строить бизнесы с минимальной необходимостью общения. Гигантские заводы, населенные роботами, которые управляются одним человеком, сами покупающие и продающие товары в автоматическом режиме. Когда я пишу эти строки, мы как раз разрабатываем продукт на искусственном интеллекте, который призван приблизить наступление этой новой эпохи. Но до нее еще многие десятилетия, а мы с тобой говорим здесь и сейчас.

Поэтому, если ты еще не освоил навык общения, или тебе некомфортно много говорить с другими людьми, то тебе придется этому научиться. Ну, или заниматься не бизнесом, а какой-нибудь другой тихой и спокойной профессией.

Твердость. Без нее никуда. Тебе предстоит принимать огромное количество непростых решений, которые будут отражаться на жизнях других людей. При этом, на тебя будут постоянно давить: покупатели, поставщики, инвесторы, государственные органы, твои собственные работники, твоя семья – каждый из них будет хотеть получить что-то для се-

бя, каждый будет иметь свой интерес, и каждый из них будет считать, что он лучше тебя знает, как тебе вести твой бизнес.

Не нужно иллюзий. Бизнес – это суровое место, требующее суровых решений, которыми все вокруг будут недовольны. Уволить плохого сотрудника, потребовать отсрочку платежа от поставщика, не дать отсрочку платежа или скидку покупателю, направить прибыль на развитие бизнеса, вместо того, чтобы поехать с семьей в отпуск или купить дачу, сопротивляться партнеру, который хочет отжать твою компанию – это лишь крупинки от той горы сложных решений, которые тебе предстоит принимать каждый день. Ты либо учишься делать это твердо и не комплексуя, либо теряешь деньги и в итоге разоряешься.

Ты должен воспитать в себе твердость на разумном уровне. Ты должен понимать, что от тебя всегда все чего-то хотят. Но это не означает, что ты всем должен.

Это, конечно, не должно принимать идиотические формы. Нужно держать обещания, нужно платить зарплаты, нужно содержать семью, нужно соблюдать закон. Но ты должен научиться сопротивляться давлению, которое на тебя обрушивают другие люди (особенно на переговорах с крупными покупателями и поставщиками), и ты должен научиться твердо держать штурвал своего корабля и вести его по курсу, независимо от того, кто толкает тебя под руку.

Решительность. Это похоже на твердость, но немножко

не про это, поэтому я решил выделить этот навык отдельно. Решительность – это умение принимать то решение, которое ты считаешь верным, быстро, независимо от внешнего давления, без излишних колебаний, и придерживаться принятого решения в дальнейшем.

Опять-таки, сотни решений на твоём пути. От глобальных (чем заняться, какой товар выбрать, с каким поставщиком сырья работать, в какой канал привлечения покупателей вложить деньги) до более простых, но важных (у кого покупать ручки и бумагу для офиса).

Порой, на принятие важного решения у тебя будут буквально секунды. Например, ты сидишь на переговорах с потенциально большим покупателем, и он просит у тебя скидку. Если ты откажешься, он, скорее всего, встанет и уйдёт, но ты не рискуешь потерять деньги на невыгодной сделке. Если ты согласишься, ты рискуешь, но в будущем можешь заработать миллионы на большом товарообороте. У тебя тридцать секунд, чтобы сказать да или нет. Совершенно реальная ситуация. А значит – тебе нужно научиться быстро оценивать имеющуюся информацию и предполагаемые вероятности и принимать однозначные решения на их основе.

При этом, ты должен научиться четко понимать, когда у тебя не хватает информации для принятия решения. Порой, отложить принятие решения для того, чтобы собрать недостающую информацию и увидеть картину более полно, является самым правильным решением.

И уж, естественно, совершенно недопустимо прыгать вперед и назад после принятия решения. Колебаться можно до того, как решился, а после – уже глупо.

Нет, если ты осознал, что принятое тобой решение было ошибочным (так бывает, и лучше признать ошибку, чем продолжать идти по неверному пути), или если ситуация, в которой принималось решение, существенно изменилась – то принять новое решение можно и нужно.

Однако нет ничего хуже руководителя бизнеса, который принимает решение, потом, в тот же день, говорит «нет, знаете, я передумал», а потом «хотя, знаете, давайте всё-таки сделаем, как хотели в начале». Это показывает отсутствие не только решительности, но и уверенности, и убивает всякое доверие к словам такого бизнесмена. Попросту, выставляет такого бизнесмена или дебилом, или мудаком, или и тем, и другим сразу.

Умение договариваться. Проявлять твердость и решительность – это хорошо и правильно, но это не должно превращаться в идиотическую форму: «все мудаки, а я Д’Артаньян». Всё-таки бизнес – это про общение людей, и про то, как люди договариваются.

Ты продаешь товар. Ты покупаешь сырье. Ты ищешь инвестиции. Ты принимаешь на работу человека. Ты повышаешь эффективность коллектива. Ты идешь на свидание с целью закончить вечер веселой горизонтальной пляской в по-

стели. Во всех этих случаях, как и в тысячах других, ты договариваешься о чем-то с другими людьми. А значит, тебе нужно научиться договариваться.

Любая договоренность формируется из встречных интересов нескольких людей. Интересы могут быть, как взаимовыгодными, так и противоположными. Например, когда ты покупаешь у поставщика товар, услугу или сырье для твоего производства, у вас есть общие интересы: у тебя есть потребность в этом товаре, а у поставщика есть потребность в твоих деньгах. При этом, у вас есть и встречные противоположные интересы: ты хочешь купить дешевле, поставщик хочет продать дороже, ты хочешь заплатить с отсрочкой платежа, поставщик хочет получить деньги вперед, и т.д., и т. п.

Умение понять все эти общие и противоположные интересы, понять мотивацию всех участников процессов переговоров, и умение найти в процессе общения приемлемый для всех сторон баланс интересов, чтобы заключить сделку на выгодных или хотя бы приемлемых для себя условиях – это и есть навык умения договариваться.

О договоренностях и переговорах написано довольно много толковых книжек, их стоит почитать. О части приемов переговорного процесса мы еще поговорим, но в целом, умение договариваться с людьми и находить точку балансов интересов (или понимать, что такой баланс недостижим при имеющихся условиях, это тоже нормально) – это важный для твоего бизнеса навык, и его надо развивать до такой степени,

чтобы в процессе переговоров ты мгновенно понимал, куда нужно вести дискуссию, возможно ли достижение договоренности в принципе, и как ее, эту договоренность, достичь.

Умение послать нахуй. Очень полезный навык, который психологически очень некомфортен для многих начинающих бизнесменов. Мы же привыкли, что клиент всегда прав, и большинство из нас хочет выглядеть вежливыми и хорошими. Но не всегда это возможно, а главное – не всегда это нужно.

Очень важно уметь договариваться. Но при этом, еще раз, должен быть достигнут баланс интересов, в котором, в первую очередь, тебя должны интересовать твои собственные интересы. Но иногда (и довольно часто) ты сталкиваешься с проблемными клиентами, поставщиками, и прочими сопровождающими тебя по жизни.

И ты понимаешь, что это геморрой, но тебя тешат какие-то иллюзии. Вот, клиент мало платит, и много требует, но он большой, и приносит какие-то деньги. Вот, поставщик зажрался, но искать нового поставщика – это так сложно. Вот клиент вынимает всю душу по пустякам из нашей службы поддержки, но мы же не можем ему отказать, мы же клиентоориентированная компания.

И вот здесь очень важно умение послать нахуй. Ты должен четко осознать, что твой бизнес – это именно твой бизнес, и ты должен заботиться о его эффективности. Если кто-то

(покупатель, поставщик, партнер, работник) росту этой эффективности препятствует, а тем более – снижает эту эффективность, то нужно взвесить все цифры и вероятности, принять решение и, очень часто, устранить проблему путем посылания ее нахуй. Иногда вежливо, иногда прямым текстом.

Если точнее, то нужно сесть и посчитать, сколько рабочего времени тратится на решение проблемы с конкретным клиентом. Сколько денег он приносит. Какая реальная (подчеркиваю, реальная) вероятность того, что твои усилия и вложения конвертируются в несоразмерно высокое увеличение дохода от этого покупателя. Какие реальные риски и вложения необходимы для смены поставщика или модификации производственной цепочки. Какие риски и ожидаемые выгоды может принести смена зарвавшегося «зазвездившегося» работника. А взвесив всё, принять четкое решение: или ты продолжаешь работать с этим геморроем, потому что это действительно выгодно, попутно пытаясь снизить издержки на эту работу, либо ты просто и решительно посылаешь его нахуй.

Очень часто встречается ситуация, когда маленькая компания приходит к большому покупателю и предлагает свои услуги/товары. Большой покупатель говорит: «Окей, давайте мне свои услуги/товары по самым низким ценам, а потом, когда вы себя зарекомендуете, мы у вас будем много покупать, и вы разбогатеете». Проблема в том, что в большинстве случаев, такое сотрудничество для маленьких ком-

паний становится огромным геморроем, а увеличения заказов так и не происходит. Большой покупатель просто кидает маленькую компанию, пользуясь своим размером и репутацией, а точнее – наивными надеждами маленькой компании на будущие прибыли.

Нужно научиться очень четко распознавать таких халявщиков, и либо сразу слать их в известных направлениях, либо выставлять встречные требования: «Мы сделаем маленькую работу, но по большим ценам, без учета будущих объемов. Когда будете покупать много, мы вернем вам часть денег, пересчитав цены ретроспективно» или «Мы сделаем маленькую работу дешево, но вы должны подписать договор с вашим четким обязательством купить много в течение конкретного времени и с четкими критериями требований к нам».

Кстати, когда переговоры заходят в тупик, умение вежливо послать собеседника нахуй и встать из-за стола, показав полную незаинтересованность в продолжении бессмысленной беседы, зачастую может привести к тому, что собеседник отступит и согласится на те условия, которые ты предлагаешь, выведя переговоры из тупика. Это отличный прием, но его нужно применять очень умно, аккуратно, вовремя, и для этого нужно отрастить хорошие такие стальные яйца. И, главное, быть полностью готовым эту сделку безвозвратно потерять.

Умение продавать. Продажи – это навык! И это то, чем ты будешь заниматься постоянно, потому что это именно то, что приносит тебе деньги. Ты можешь поручить это кому-то другому, но тебе всё равно придется что-то продавать: свои идеи, свое видение, самого себя, в конце концов, инвесторам и партнерам.

По крупному счету, этот навык напрямую связан и с уверенностью в себе, и с общением, и с умением договариваться, являясь частным случаем их комбинации. Но я всё-таки хочу выделить его отдельно, потому что он один из самых важных. Впрочем, я не буду здесь подробно останавливаться на этом навыке. Я буду много говорить о продажах дальше. Главное, запомни, что этот навык нужно развивать до автоматизма.

Умение видеть возможности. Деньги можно заработать тысячами разных способов. И сейчас, и особенно когда ты занимаешься бизнесом, эти возможности просто летают вокруг тебя. Ты должен научиться их опознавать и ловить. Это самый непростой для развития навык, требующий определенного творческого мышления. Но как только ты поймешь, что к чему, и его освоишь, он быстро развивается дальше.

Мы поговорим про поиск возможностей и идей в следующей главе. Но ты должен понимать, что возможность – это не только хорошая идея, но и, например, возможность продать поставщика на переговорах и получить лучшую це-

ну. Или допродать покупателю побольше аксессуаров к уже купленному товару. Или продать покупателю больше товаров и подороже. Или переманить к себе ключевого сотрудника конкурента со всей его клиентской базой.

Для того, чтобы видеть такие возможности, ты должен научиться постоянно думать о том, какая мотивация у тех, кто общается с тобой в твоём бизнесе. Нужно разбираться во всех бизнес-процессах и понимать, что движет всеми, кто участвует в этих процессах – как в целом, так и в данный конкретный момент. Нужно пропускать через себя массу информации, на ходу ее анализируя. Поначалу это сложно. Но когда, со временем, это станет привычкой, это будет получаться легко и автоматически. Как и с любым другим навыком.

Умение игнорировать возможности. Не менее важно не только видеть возможности, но и понимать, какие из них тебе нужны, а какие нет. Очень часто вокруг тебя кружатся десятки разных возможностей. Но некоторые из них только кажутся хорошими, а на самом деле несут в себе риски и убытки. А другие – на самом деле отличные, но у тебя нет ресурсов (сил, времени, денег, работников), чтобы воспользоваться всеми сразу.

Поэтому очень важно научиться выделять те возможности и идеи, которые действительно тебе полезны и наиболее прибыльны. А остальные – без колебаний и сожалений игно-

ривать.

Это, порой, очень сложно. Люди вообще любят посожалеть об упущенных возможностях. Но ты должен четко разделять, какие из возможностей были тобой упущены по глупости (это опыт, на основе которого нужно сделать выводы, и не повторять ошибок), а какие были сознательно отвергнуты по результатам их всесторонней оценки и сознательного решения.

Умение считать. Интегральные уравнения решать, конечно, не обязательно, но базовые показатели бизнеса ты посчитать должен уметь. Хотя бы для того, чтобы понимать, зарабатываешь ли ты или теряешь деньги.

Даже не столько важно само умение совершать простые арифметические действия, этому нас всех в школе научили. Важно **приучить себя к дисциплине считать**.

Каждый бизнес-процесс в компании можно оценить разнообразными коэффициентами и метриками. Сами по себе они почти ничего не скажут, но в динамике и в сравнении (свои показатели из разных периодов времени или свои показатели с показателями конкурентов или средними по рынку) – они покажут, в правильном ли направлении ты движешься, и где есть проблемные зоны для улучшения.

Я знаю, что огромное число бизнесов прекрасно обходятся и без точного подсчета метрик и показателей. Здесь купили за рубль, там продали за три, вот на эти два процен-

та и живем. На коротком временном промежутке это вполне возможно. Но когда начинаешь расширяться, или когда наступают трудные времена, или когда просто нужно доказать эффективность своего бизнеса инвестору или банку – вот тогда цифры становятся во главу всего. И поэтому очень важно быть с этими цифрами знакомым, знать, как они образуются, и на что влияют.

Стрессоустойчивость. Путь бизнесмена не выложен только яхтами, мерседесами и красивыми женщинами (ну, или мужчинами, если ты девочка или мальчик с особыми вкусами). Жизнь в бизнесе бьет ключом, причем гаечным и по голове. Образно говоря, конечно, хотя всякое бывает.

Даже не сомневайся, на пути к успеху (и даже уже достигнув его) ты многократно будешь встречаться с ударами судьбы. Сделки будут срываться, планы будут проваливаться, расчеты будут не оправдываться, денег будет не хватать, продаж и прибылей будет меньше, чем ты рассчитывал, а расходов и потерь – гораздо больше. Может быть, тебе даже придется пройти через разорение. Может быть, из-за этого (или просто из-за твоей занятости на работе) ты основательно подпортишь отношения с любимым человеком или вовсе потеряешь семью.

И ты должен быть к этому готов. Ты не должен сложить лапки и тихо плакать в уголочке в обнимку с бутылкой водки. Точнее, это тоже иногда, если всё очень плохо, можно,

но час, день, неделю, не больше. А потом ты должен встать и бороться дальше. Независимо от того, какой сильный удар ты получил, ты должен знать, что ты встанешь, ударишь в ответ, и добьешься того, к чему ты идешь.

Может быть, я напрасно нагнетаю ситуацию. Может быть, конкретно в твоей жизни, всё будет получаться сразу и великолепно (не рассказывай мне, я тогда просто умру от зависти).

Но если какая-то особо жирная жопа всё-таки нависнет над тобой вместе со своим неизбежным другом – маленьким злобным пушистым северным зверьком, ты должен быть к этому готов, тебя это не должно раздавить, и ты должен знать, что ты можешь этому противопоставить.

Навыки, полезные для бизнесмена, перечислять можно очень долго еще. Но это будут уже вторичные умения, которые полезны, но не критичны. Поэтому, чтобы не сваливаться совсем в псевдо-психологическую болтовню, я здесь останавлиюсь и перейду к следующей теме. Если тебе интересно узнать еще больше о навыках, необходимых предпринимателю, просто набери в Яндексе «что должен уметь бизнесмен», и ты получишь кучу интересной, полезной и очень противоречивой информации.

Означает ли наличие всех вышеперечисленных навыков, что ты станешь успешным предпринимателем и заработаешь кучу денег? Конечно, нет. Помимо навыков, как я ска-

зал в начале этой главы, нужны еще знания и опыт. Ну, и немножко везения, конечно – как бы ты ни увеличивал вероятность победы нашими действиями, всё предугадать ты не сможешь, толика везения никогда не помешает.

Однако неразвитость у тебя любого из перечисленных навыков будет очень здорово тебе мешать на твоём пути в бизнесе. Ты будешь двигаться медленнее, чем мог бы, будешь получать денег меньше, чем мог бы, а терять будешь гораздо больше, чем мог бы. Оно тебе надо?

Да, придется работать над собой. Никто не обещает, что будет легко. Но это общая черта для глубокого освоения всех профессий, чем бы ты ни занимался. Хорошая новость – при целенаправленном приложении усилий все эти навыки развиваются достаточно быстро и успешно, а результат этого развития – очень привлекательный.

Глава 6. Идея!

В основе каждого бизнеса лежит идея. Она может быть большой или маленькой, гениальной или тупой, но если бизнес существует, то значит, когда-то кому-то пришла в голову мысль: «О, а не заняться ли мне вот такой фигиной?».

И кажется, что идея-то и есть самое главное. Что вот, тот самый, всем известный бизнесмен, вовремя придумал такую гениальную штуку, и поэтому у него всё пошло, и буквально с неба посыпались на него баксы и ролексы. И ты тратишь годы и годы на поиск «той самой» гениальной идеи. А потом тебе надоедает ее искать, ты берешь первую попавшуюся, торжественно объявляешь ее гениальной, начинаешь ей заниматься и, скорее всего, просаживаешь все свои сбережения в первый же год.

На самом деле, если натренировать у себя навык поиска возможностей (а для этого нужно внимательно смотреть по сторонам и учиться сопоставлять факты и тут же прикладывать их к возможности сделать из этого бизнес), то хорошие идеи начинают приходить в голову примерно каждый день. Отличные идеи приходят раз в неделю, а гениальные, вот, пореже – раз в месяц, примерно. Ну, или такими они, по крайней мере, выглядят на первый взгляд.

Это не только про новый бизнес. Когда у тебя бизнес уже есть, и даже уже развит, если ты правильно настроишь мыс-

лительный процесс в своей голове, и все мысли у тебя в итоге будут сводиться к тому, как улучшить эффективность твоего бизнеса, то ты заметишь в какой-то момент, что куча новых возможностей появляется чуть ли не каждый день, а сделки века, ну, самое редкое, раз в месяц.

Вот только не всё то солнышко, что встаёт. Большая часть идей, приходящих в голову, сами по себе неплохие, но сделать из них что-то путное либо невозможно, либо слишком невыгодно, либо бессмысленно. О том, как оценивать идеи, мы поговорим дальше в этой главе, а пока стоит запомнить лишь одно: *идей вокруг полно, нужно только научиться их видеть, но большинство из них – говно, и нужно уметь трезво их оценивать.*

Впрочем, малая часть из идей, приходящих в твою голову, будут действительно классными. И *чем больше ты будешь тренировать свой ум, тем более разумные идеи ты будешь видеть.* Просто потому, что неразумные научишься отбрасывать еще до того, как всерьез над ними задумался.

Но *идея ничего не стоит.* Совсем. Я периодически занимаюсь оценкой юных бизнесов, и как консультант, и как инвестор. Примерно две трети из тех юных (и не очень) начинающих бизнесменов крайне обеспокоены тем, чтобы у них не украли их гениальную идею.

Нет, такие вещи случаются – у тебя вдруг появляется информация, которая внезапно дает тебе преимущество, и те-

бе надо срочно ей воспользоваться, пока никто не догадался. Но это обычно случается в инсайдерской биржевой торговле и, кстати, является преступлением. В 999 999 случаях из миллиона, гениальная и уникальная идея, пришедшая в голову тебе или кому-либо, на самом деле не нова. Всё уже придумано до нас. Просто потому, что человеческий мозг работает примерно в одном направлении, а информация, перерабатываемая им в идею, обычно доступна множеству индивидуумов одновременно.

По сути дела, идея сама по себе ничего не стоит. Она может быть гениальна, прекрасна, удивительна и потенциально невероятно прибыльна, но пока ты не сделаешь всех нужных приготовлений для реализации этой идеи (соберешь команду, разработаешь продукт, организуешь производственную цепочку и процессы, протестируешь гипотезы, подготовишь свой товар к рынку и т.д.), это всего лишь идея. Пустой звук, даже если и красивый.

Ценится умение превратить идею в товар, а точнее – в систему, постоянно приносящую тебе прибыль. Если ты сможешь это сделать – ты молодец, и сможешь делать деньги даже на средненькой идее. Если не сможешь – то самая гениальная мысль так и останется очередной загубленной идеей.

Кстати, обрати внимание, что *основные деньги делаются не на гениальных прорывных идеях, а на улучшении того (товаров или процессов), что уже существовало.* Братья

Райт первыми подняли самолет в воздух, но богачами стали не они, а Уильям Боинг, Говард Хьюз и куча других людей, причастных именно к развитию авиации, а не к ее созданию. Стив Джобс не придумывал сотовый телефон, но он (вместе с командой, естественно) придумал, как улучшить его, и как создать такую экосистему, которая долгие годы выкачивает сотни миллиардов долларов из покупателей весьма средненьких, если честно, с технической стороны смартфонов.

Поэтому если у тебя есть просто идея, как заработать кучу денег, то тебе с ней пока рано идти к инвесторам, а тем более требовать от них подписания соглашения о конфиденциальности (это чуть ли не каждый второй юный бизнесмен требует – безрезультатно, естественно). Сначала продумай, как из этой идеи сделать работающий бизнес, разработаи хотя бы прототип, проверь гипотезы, пообщайся с потенциальными покупателями, а потом уже и приступай к реализации или поиску инвестиций.

А вообще, если честно, *самые лучшие бизнесы получаются тогда, когда ты сначала кому-то продал товар, получил за него предоплату, а потом уже думаешь, где бы тебе этот товар взять*. Вот как Билл Гейтс сначала продал MS DOS компании IBM, а потом докупил (за значительно меньшие деньги) недостающие ему технологии у маленькой компании из Сиэтла.

Ну, ладно, идеи – это прекрасно, но где же эту идею взять? Они все формируются у нас в голове, на основе наших знаний и их сопоставления. Что-то внешнее обычно дает толчок, и мозг начинает думать в определенном направлении, в результате чего генерируется идея. Но что приводит нас к этому? Много вариантов.

Идеи могут исходить из *твоей профессии* (хорошо) или *твоего хобби* (обычно, не очень хорошо). Если ты отличный мастер в своей профессии (и не важно, часовщик ты, юрист, программист, врач или автомеханик), и работаешь на кого-то, то в определенный момент ты можешь достичь уровня, когда решишь, что в одиночку ты заработаешь больше. И если у тебя есть опыт, знания и навык ведения бизнеса, из этого может действительно получиться что-то прибыльное.

Хуже ситуация с хобби. Например, ты отлично готовишь, все друзья просто обожают твою еду, и в какой-то момент ты решаешь открыть ресторан. И чаще всего такое не получается (хотя бывают исключения).

Почему? Потому что профессию ты изначально воспринимаешь, как что-то обязательное. Ты уже привык, что тебе надо ходить на работу, и ты понимаешь (в идеале), какие процессы приводят к появлению денег, а какие нет. А хобби ты занимался для развлечения, когда хотел. А когда не хотел – не занимался. Превратить хобби в постоянный заработок, внося в него строгую дисциплину, необходимую для ор-

ганизации бизнес-процессов, ты или не сможешь, или не захочешь. А хобби, став обязательным занятием, уже перестанет так радовать, как раньше. Не надо, в общем, путать туризм с эмиграцией, как говорилось в анекдоте.

Стоит заглянуть в себя (только честно, самому себе врать сладко, но глупо) и посмотреть – что я действительно умею хорошо? И что из этого я могу превратить в машину для зарабатывания денег?

Идеи могут приходить от *уже имеющихся возможностей* – у тебя или у твоих знакомых. Скажем, твой дальний родственник из условной европейской страны предлагает тебе стать дистрибьютором его компании в твоём родном государстве. Или неожиданно (наследство, изменение семейного статуса и пр.) на тебя сваливается здание или какое-то имущество, которому надо найти применение.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.