

# Содержание

Предисловие ..... 13

## Введение

Почему вы должны прочесть эту книгу ..... 16

### { I }

Под солнцем много нового ..... 19

### { II }

Разный подход к «да» и «нет», или Почему идеи, которые отвергли в крупной компании, могут положить начало вашему бизнесу ..... 22

### { III }

Источники идей для малого бизнеса ..... 25

## { IV }

Как наметить путь к успеху — план действий  
будущего предпринимателя .....28

## { V }

Занимайтесь тем, что легко дается вам,  
но непросто для других.....30

## { VI }

Ловить блох на собаке — вполне достойное занятие.....33

## { VII }

Первое: вам нужен потребитель.....35

## { VIII }

Приоритеты владельца малого бизнеса .....37

## { IX }

Владелец малого бизнеса, он же «чудотворец».....39

## { X }

Продажа — задача номер один .....41

## { XI }

Первым делом наймите продавца.....44

## { XII }

Нанимайте бывших продавцов газет .....46

## { XIII }

Нанимайте родственников... пока генофонд  
не исчерпается .....49

## { XIV }

Платите за бифштексы и питайтесь хот-догами.....52

## { XV }

Обзавайтесь тем, кто умеет экономить.....53

## { XVI }

Экономьте на скрепках, но не на потребителях.....57

## { XVII }

Illegitimi non carborundum:  
латынь — не мертвый язык .....61

## **{ XVIII }**

Руководствуйся правилом 60–30–10 .....64

## **{ XIX }**

Слава или богатство? Выбирайте богатство .....67

## **{ XX }**

Не устраивайте из дома офис .....69

## **{ XXI }**

Всегда привязывайте цену  
к потребительской стоимости.....72

## **{ XXII }**

Продавайте выгоду, а не продукцию.....76

## **{ XXIII }**

Не отказывайтесь от бизнеса.....79

## **{ XXIV }**

Используйте рычаги для достижения целей.....81

## { XXV }

Обзаведитесь личным водителем .....85

## { XXVI }

«А если бы он умер?».....88

## { XXVII }

Прививка против ЗПФП.....91

## { XXVIII }

Держите запас наличных средств .....95

## { XXIX }

Патенты, тайны и висячий замок.....97

## { XXX }

Регулярно проводите собрания, касающиеся биллинга  
и калькуляции цен ..... 101

## { XXXI }

Наладьте контакт между маркетингом  
и производством..... 103

## **{ XXXII }**

Последнее слово — за потребителем.....106

## **{ XXXIII }**

Обязательно делайте заметки ..... 108

## **{ XXXIV }**

Когда вы не работаете, вы тоже работаете.....112

## **{ XXXV }**

Работайте больше всех.....115

## **{ XXXVI }**

Работать не только в бизнесе,  
но и над бизнесом..... 119

## **{ XXXVII }**

Не бойтесь промахнуться .....122

## **{ XXXVIII }**

Избегайте заседаний и комиссий .....125

## { XXXIX }

Ваша «горячая девятка» ..... 129

## { XL }

Приобретайте сегодняшнюю технологию и ждите  
завтрашнего дня ..... 131

## { XLI }

Подпишите 500 праздничных открыток..... 133

## { XLII }

Устраивайте сюрпризы ..... 135

## { XLIII }

Ежедневный список дел владельца малого бизнеса ..... 137

## { XLIV }

Описание нового бизнеса..... 138

## { XLV }

Оценка окупаемости (часть 1) ..... 140

## **{ XLVI }**

Оценка окупаемости (часть 2) .....144

## **{ XLVII }**

Рассчитайте объем вашего рынка .....147

## **{ XLVIII }**

Как раздобыть стартовый капитал .....151

## **{ XLIX }**

Большие деньги .....154

Эпилог .....158



# Предисловие

**Д**жеффри Фокс известен как основатель первой маркетинговой консалтинговой компании Fox&Co. Его опыт насчитывает более 20 лет практической работы в различных сферах маркетинга, продаж и управления брендом.

Его книга «Как делать большие деньги в малом бизнесе» представляет собой сборник лаконичных советов начинающему предпринимателю, а также владельцу малого бизнеса. Простым, понятным языком он рассказывает о ключевых, с его точки зрения, истинах, которые должен знать каждый бизнесмен, работающий на себя. Он говорит о таких сторонах работы предпринимателя, как продажи, финансовое планирование, управление персоналом, и, что немаловажно, уделяет большое внимание общей философии малого бизнеса.

Его кавер-версия цитаты Кальвина Кулиджа, президента США, очень наглядно описывает позицию автора: «Бизнес Америки — это большие деньги и малый бизнес». Фокс доказывает в своей книге на конкретных примерах, что именно этот сегмент экономики наиболее эффективно и продуктивно работает.

Книга читается на одном дыхании, а яркие, образные названия глав помогут легко найти заинтересовавшую вас информацию.

*Юлия Соколова,  
менеджер по маркетингу компании «Мегаплан»*

### **Выражаю благодарность**

*Майклу Дэвитту Фоксу, бакалавру гуманитарных наук, магистру гуманитарных наук, доктору литературы.*

*Он родился в 1885 году в графстве Клэр, Ирландия, и вырос в семье, где было тринадцать детей, в двухкомнатном доме в Милтаун Мэлбэй, который в ту пору имел репутацию города с высоким уровнем преступности. Как смотритель училищ в Хартфорде, Коннектикут, он неизменно поощрял просвещение, независимое мышление и предпринимательство. Именно благодаря ему автор решил написать главу VI.*

*Скончался М. Д. Фокс в 1946 году.*

*Друзьям и клиентам, чьи беспристрастные замечания и поправки я с радостью принимал.*

*Мэри Эллен О'Нейл, ответственному секретарю Huperion Books, под присмотром которой обыкновенная бумага в очередной раз превратилась в книгу, и Донне М. Эллис, старшему литературному редактору, Huperion Books.*

*Дорис Майклс и Бену Сэлмэну из DSM Literary Agency (NYC) — благодаря их бесконечному энтузиазму и высокому профессионализму книги из этой серии публикуются по всему миру.*

# Введение

## Почему вы должны прочесть эту книгу

**Е**сли вы хотите основать собственный малый бизнес или уже являетесь владельцем небольшой компании — эта книга для вас.

Там, где существует малый бизнес, есть деньги. На 5% американских налогоплательщиков приходится 51% общей суммы подоходных налогов США. Иными словами, небольшая часть населения платит огромные деньги! Из 5% крупных налогоплательщиков 65% составляют владельцы небольших компаний. Их средний доход превышает \$400 000. Это немалые деньги!

По данным государственной статистики, в США существует, по меньшей мере, 25 миллионов компаний, которые относятся к категории малого бизнеса («малым» бизнесом в США считается компания, в которой работает менее 500 человек; это может быть корпорация, товарищество или предприятие в собственности одного человека). На самом

деле, число таких компаний больше на несколько миллионов. Незаконные предприятия, например, не регистрируются в Службе внутренних доходов США. Официанты, водители такси, уличные торговцы лимонадом и продавцы газет занимаются малым бизнесом. Работа мальчиков-разносчиков, нянь, эстрадных артистов и коммивояжеров тоже представляет собой малый бизнес.

Из 25 млн предприятий, которые относятся к малому бизнесу, около 20 млн имеет менее 50 работников. Приблизительно на 17 млн таких предприятий всю работу выполняют один-два человека, включая хозяина.

Как только ни называют владельцев малого бизнеса: агентами, франчайзи, капиталистами, консультантами, инвесторами, изобретателями, представителями, оптовыми торговцами, партнерами, учредителями, промышленниками, хиропрактиками, юристами, художниками, архитекторами, банкирами, плотниками, инженерами, бакалейщиками, парикмахерами, малярами, водопроводчиками и рестораторами.

Преуспевающие владельцы малого бизнеса бывают какими угодно: недоучки, не окончившие и средней школы, и выпускники Гарварда; старые и молодые; мужчины и женщины; привыкшие к нищете и роскоши. Они трудятся не покладая рук. Они создают стоимость. Они подписывают бесчисленные чеки, платя по закладным и внося плату за обучение. Но что бы ни случилось, они сами вершат свою судьбу.

Как уже говорилось, там, где существует малый бизнес, есть деньги. Кроме того, там есть мозги. Почти все новые рабочие места, которые ежегодно появляются в экономике США, приходится на малый бизнес. Здесь на одного работника — в четырнадцать раз больше патентов, чем в крупных компаниях Fortune 1000, где на финансирование исследований и разработок выделяются огромные суммы.

Там, где есть малый бизнес, кипит работа. Владелец малого бизнеса делает за день больше, чем генеральный директор (СЕО) компании Fortune 500 за месяц. В отличие от высшего менеджмента крупных компаний он один делает все: продает, покупает, берет займы, выписывает счета, получает деньги, платит, изобретает, вводит новшества и изменения, размышляет, принимает решения, идет на риск... и делает все это изо дня в день.

Искушенный владелец малого бизнеса каждую ночь отправляется в постель, ломая голову, как выплатить зарплату, рассчитаться с поставщиками, вернуть банковские ссуды, решить проблемы и увеличить доходы, как сделать то, что нужно, и так, как нужно. Каждое утро владелец малого бизнеса встает и ищет пути, которые позволят его предприятию добиться успеха.

Большие деньги. Малый бизнес. Беспардонно перефразировав слова президента Кальвина Кулиджа, можно сказать: «Бизнес Америки — это большие деньги и малый бизнес».



## Под солнцем много нового

**У**дивительно, до чего же часто мы слышим ста — рое выражение: «Нет ничего нового под солнцем». Вдвойне удивительно, как много тех, кто, услышав эту глупость, глубокомысленно кивает. «Нет ничего нового под солнцем» — отговорка, которая оправдывает нежелание думать. Это недооценка возможностей инноваций и тех, кто ищет неизвестное и передовое. Это высказывание — глубочайшее заблуждение! Не позволяйте этой деморализующей мысли сбить вас с толку.

Нового под солнцем хоть отбавляй. Каждый день на рынке появляются новые идеи. Доктор Джонас Солк верил, что есть новые пути борьбы с болезнью, и изобрел вакцину против полиомиелита. Прекрасно, что исследователи ищут, как победить другие болезни и предупредить размножение бактерий, например, тех, что вызывают стафилококковые инфекции. Почему Томас Джефферсон и Джон Адамс не вели свою блестящую переписку по электронной почте?

И почему Том не мог просто снять трубку и позвонить Джону? Они сэкономили бы уйму времени. У кого украл тексты своих песен Стефен Стиллс... у Стефена Фостера? Когда будете в следующий раз выбирать авиарейс, чтобы добраться из пункта А в пункт Б, пошлите дымовой сигнал Икару и спросите, что посоветует он. Может быть, старина Икар пришлет вам факс с расписанием и ценами на билеты.

Новая продукция, новые пути ее реализации и обслуживания потребителей содержат безграничный потенциал для инноваций. Люди веками варили кофе и подавали его клиентам, но Starbucks совершил в кофейном бизнесе настоящий переворот. Из поколения в поколение младенцы роняли бутылочки, пока одна из мам не изобрела бутылочку с двумя ручками. Аукционы существуют с тех пор, как возникла торговля, но eBay вывел этот бизнес на новый уровень, организовав онлайн-аукционы. (А может быть, это Александр Грэхам Белл придумал онлайн?) Тот, кто поставил чемоданы на колесики, тоже наверняка стал миллионером. Все эти простые идеи стали основой для нового бизнеса.

Если вы считаете, что нашли новый путь обеспечить потребителя тем, что ему действительно нужно, скорее всего, так оно и есть. Не слушайте тех, кто говорит: «Это уже было» или «Это уже пробовали». Подобные мысли убивают новые идеи. Избегайте их.



Тех, кто по-настоящему заинтересован в появлении новых вещей, новых подходов и новых идей, можно перечислить в следующем порядке в соответствии с уровнем заинтересованности — потребители, владельцы предприятий, наемные работники, поставщики, финансисты, сборщики налогов, общество.

Спросите сотрудников патентного ведомства, согласны ли они, что под солнцем нет ничего нового. Они подтвердят, что это полный абсурд.

Под солнцем бездна неизвестного. Ваша идея может дать начало малому бизнесу. Стремитесь к этому! Пусть она принесет плоды и поможет вам обрести свое место под солнцем.



## **Разный подход к «да» и «нет», или Почему идеи, которые отвергли в крупной компании, могут положить начало вашему бизнесу**

**П**редприниматель, который занимается малым бизнесом, и менеджер корпорации по-разному воспринимают слова «да» и «нет». Для предпринимателя слово «да» означает: идет, здорово, успех, одобрение, действуй! Для менеджера крупной фирмы слово «нет» означает: сомнение, повременить, проблемы, провал, отставить! Различия в восприятии двух коротких слов не поверхностны — они определяют результат.

Менеджер корпорации, услышав всего одно «нет» на девяносто девять «да», начинает осторожничать и выжидать. Предпринимателю достаточно одного «да» на девяносто девять «нет», чтобы взяться за дело.

Именно поэтому корпорация — настоящий кладёзь идей для нового бизнеса. Зорко следите за идеями, которые отвергают менеджеры, считая, что они не стоят внимания. В 1970-е годы одна из ведущих в США фирм в сфере импорта и продажи напитков отклонила идею ввоза воды в бутылках. «Кому нужна вода в бутылках, если можно пить ее из-под крана, и кто будет покупать воду с газом?» — самоуверенно изрек напыщенный болван, который считал, что в США отсутствует рынок для минеральных вод «Перье», «Эвиан» и «Сан-Пелегрино». Эту воду пьют миллионы европейцев, миллионы американцев ездят в Европу или имеют европейское происхождение, что стало достаточным основанием для предпринимателя, который занялся импортом этой продукции, организовав небольшую компанию. Вскоре небольшая компания превратилась в крупное процветающее предприятие.

Paychex, преуспевающая фирма, которая среди прочего предоставляет услуги по расчету заработной платы и т. п. компаниям с числом работников менее пятидесяти человек, возникла после того, как Б. Томас Голисано подбросил своим боссам идею, а те ее отвергли. «Мы считаем, что идея неудачная», — дружно заявили представители высшего менеджмента. Тогда Голисано основал свою фирму. Paychex оказывает услуги более чем на миллиард долларов и продолжает расти.

Крупные корпорации до отказа наполнены людьми, которые не способны переступить через «нет». В крупных корпорациях говорят про инновации, но не занимаются ими. Если вы работаете в большой компании, будьте настороже. Здесь огромное количество отвергнутых идей, которые могут послужить прекрасной основой для малого бизнеса.



## Источники идей для малого бизнеса

**В**озможностей для малого бизнеса очень много. Пути поиска идей перечислены ниже.

1. Посмотритесь в зеркало. Что вы умеете? Ваш дар может положить начало бизнесу и принести вам много денег.
2. Что делается в вашей семье? Есть ли какой-то семейный бизнес, который мог бы стать вашим? Может быть, стоит поработать на семейном предприятии, изучить дело досконально и основать собственный бизнес?
3. Присмотритесь к компании, в которой вы работаете. Может быть, стоит заняться тем, что не делает ваша компания? Нет ли рынка, который ваша компания могла бы обслуживать, но который остается неохваченным?

4. Изучайте идеи, которые были отвергнуты или не реализованы вашей компанией. Часто они весьма перспективны для малого бизнеса.
5. Читайте журналы по франчайзингу. Купите или создайте компанию в стремительно развивающейся отрасли, например, откройте тренажерный зал для женщин за тридцать. Возможностей для франчайзинга очень много.
6. Поставляйте товары и услуги для определенной этнической группы. Выявите группу, которая быстро растет, и продавайте то, что требуется этим людям, и так, как они хотят. Выясните, например, что потребляют выходцы из Доминиканской Республики и какие из этих товаров нельзя достать в США. Изучите испанский и работайте с клиентами, которые говорят по-испански.
7. По мере того как люди стареют, им требуется все больше разнообразных услуг в сфере здравоохранения.
8. Смотрите телепередачи, где рассказывают о разнообразных навыках и умениях, — о ремонте, садоводстве, отделке интерьеров. Это позволит вам быть в курсе современных тенденций и популярных идей. Существует ли компания, которая обеспечивает потребителей гаражами? Есть ли компания, которая

- поставляет планы посадок садовых цветов и кустарников через Интернет? Есть ли компания, которая управляет личными делами занятых людей, если оба супруга работают, постоянно находятся в разъездах, имеют несколько домов или ведут иной образ жизни, который требует планирования и организации?
9. Купите компанию, на которую вы работаете. Это может быть выкуп с использованием заемных средств или выкуп компании менеджментом.
  10. На компании, выставленные на продажу, вас могут вывести аудиторы, адвокаты, кредитные менеджеры, профессиональные брокеры и объявления. Купите такую компанию.
  11. Оцените этот бизнес со следующей точки зрения: можете ли вы организовать подобное дело чуть лучше? Вспомните, что привлекло ваше внимание во время одной из недавних поездок: существует ли подобный бизнес там, где вы живете, и есть ли в нем потребность?
  12. Попробуйте реализовать одну из своих давних задумок, ту, о которой вы рассказывали людям годами. Осуществите ваш школьный проект, где предлагалась идея нового бизнеса.

# { IV }

## Как наметить путь к успеху — план действий будущего предпринимателя

**Ч** тобы начать свое дело и добиться успеха, вам нужно:

1. Предельно четко изложить на одной странице, почему ваш бизнес будет иметь успех. Прочтите написанное людям в возрасте от пятнадцати до восьмидесяти пяти, и если услышанное покажется им убедительным, у вас получилось то, что нужно. (Образец такого описания приводится в главе XLIV.)
2. Убедиться, что у вашего бизнеса есть или будут потребители.
3. Рассчитать сроки окупаемости (когда объем продаж равен сумме расходов). (См. главы XLV и XLVI.)
4. Рассчитать емкость рынка. (См. главу XLVII.)



5. Решить, как привлечь необходимый минимум потребителей или добиться минимального уровня доходов, нужных для процветания бизнеса.
6. Знать, как вы собираетесь выявлять, привлекать и удерживать потребителей.
7. Решить, сколько вам нужно денег, чтобы начать дело и держаться на плаву.
8. Определить, кто даст вам денег и почему.
9. Составить четкое представление об отличительных особенностях своей продукции или услуг и определить цену, исходя из их плюсов для потребителя (а не из издержек).
10. Знать, каким образом вы будете обеспечивать потребителя продукцией или услугами.
11. Определить, понадобятся ли вам наемные работники, какие именно и как вы планируете их нанимать?
12. Решить, где будет располагаться ваше предприятие.
13. Придумать для своей компании хорошее название.
14. Обнажить меч и, собравшись с духом, спешить в бой, на рынок.
15. И наконец, самое важное, вы должны стать для своей компании тем, кто делает погоду. Вы должны начать продавать и не останавливаться!



## **Занимайтесь тем, что легко дается вам, но непросто для других**

**Е**сли люди пытаются что-то создать, к примеру, газонкосилку на солнечных батареях, это говорит о том, что имеется рынок для того, кто умеет делать такие газонкосилки. Если кругом полно желающих ездить верхом на брахманских быках, поступить в юридическую школу или написать компьютерную программу, значит, есть спрос на тех, кто объезжает быков и поставяет их на рынок. Если вам легко дается то, что сложно другим, и на это есть спрос, делайте это. Это принесет вам доход.

Вы можете зарабатывать деньги, занимаясь тем, что легко для вас, но сложно для остальных, если на ваш талант есть спрос. Вы можете дать потребителю то, что ему нужно, поскольку у вас есть преимущество перед теми, кто работает на этом рынке. Ваш дар может представлять собой исключительное чувство цвета, способность толково

объяснять, талант успокаивать людей или феноменальную память. В чем бы он ни заключался, он позволит вам производить продукцию или услуги высокого качества; более оперативно реагировать на запросы потребителей; быстрее внедриться на рынок; снизить издержки или получить преимущества сразу по нескольким аспектам.

Так, если вы пишете превосходные рекламные тексты, а это редкий талант, вы можете основать рекламное агентство или стать высокооплачиваемым внештатным составителем рекламных проспектов. Если у вас чутье на рыбные места, вы можете стать платным инструктором по рыболовным местам. Если у вас непревзойденные организаторские способности, вы можете заняться бизнесом, подготавливая вечеринки или благотворительные мероприятия по сбору денежных пожертвований (за устройство которых вам будут платить). Если у вас математические способности, вы можете продавать долевую собственность в реактивных самолетах, открыть игорный дом или заняться репетиторством, обучая детей алгебре.

Не зарывайте свой талант в землю. Слишком многие ошибочно полагают — если что-то дается им легко, это может делать каждый. Или считают, что в их способностях нет ничего выдающегося. Полагая, что ваш талант не представляет собой ничего особенного, вы: (а) не работаете над ним и не совершенствуетесь, или (б) не рассматриваете его

как нечто, за что потребитель готов платить деньги, или (в) и то и другое одновременно.

Чтобы делать деньги, нужно неустанно работать над тем, что дается вам легко. Вы должны постоянно тренироваться, совершенствуя свои природные наклонности. Сами по себе способности не принесут вам богатства. То, что вы легко осваиваете полезные навыки, еще не означает, что можно относиться к ним легкомысленно.

Прославленного бейсболиста Теда Уильямса, который потрясающе бил по мячу и обладал феноменальными физическими данными, однажды спросили, как ему удается так здорово отбивать мяч. «Очень просто, — ответил тот. — В день я делаю тысячу взмахов битой». Тед Уильямс упражнялся с реальной и воображаемой битой в раздевалке, на кухне и в спальне. Он делал тысячу взмахов в день. Скорее всего, это на девятьсот взмахов больше, чем делают все остальные. Благодаря этой тысяче взмахов великий Тед Уильямс так прекрасно бил по мячу, и это давалось ему «так легко».

Для начала нужно выявить свой талант, но это толь — ко начало. Работайте над собой. Упражняйтесь. Совершенствуйте свой навык. Рекламируйте его. Цените его. Продавайте его. Постройте на нем свой бизнес.

## { VI }

### **Ловить блох на собаке — вполне достойное занятие**

**Н**еважно, чем занимается ваша компания, если данный бизнес не противоречит закону, этике и морали. Любое занятие заслуживает уважения. Нет ничего плохого в том, чтобы собирать навоз, убирать погибших животных с автомагистралей или содержать ночлежку и сдавать комнаты бродягам. Любой бизнес является вполне приемлемым, если он удовлетворяет нужды потребителя, не противоречит закону и не позволит святому Петру (или любому, кто встретит вас у райских врат) упрекнуть вас в том, что вы делали.

Нет ничего плохого в ловле блох на собаке, особенно если это ваша собственная собака. Нет ничего дурного, если ваш малый бизнес состоит в том, что вы ловите блох или продаете их. Нет ничего предосудительного в том, чтобы мыть посуду, убирать туалеты, чистить ботинки, работать официантом, чистить конюшни или зарабатывать на верблюдах. Любой труд по обслуживанию потребителя заслу-

живает уважения, потому что каждую работу можно делать с достоинством. Вы можете заниматься малым бизнесом, производя любые продукты или услуги. Пусть ваша компания занимается весьма прозаическим делом, пусть другим оно кажется будничным, скучным и непрестижным, вы — хозяин этого бизнеса, а значит, относитесь к нему совсем иначе.

Ловите блох в свое удовольствие. Это ваши блохи. Это ваша собака. Это ваш бизнес. Гордитесь им!

Не появился ли у вас легкий зуд?

# { VII }

## Первое: вам нужен потребитель

**В**ажнейшим фактором успеха вашего бизнеса (малого или крупного) является наличие потребителя. Оно важнее, чем идея бизнеса, менеджмент, планирование, финансирование и все остальное. Это правило номер один, которое недопустимо забывать или нарушать. Наличие потребителя означает, что один или несколько человек готовы купить ваш продукт немедленно или когда он станет доступен.

Понять, есть у вас потребитель или нет, бывает непросто. Главный герой фильма «Поле чудес»<sup>1</sup>, собираясь построить бейсбольное поле в самом сердце штата Айова, среди кукурузных полей, задается вопросом, который стоит перед любым предпринимателем: «Придут ли они, если я его построю?» Чтобы определить, есть ли у вас потребитель, мож-

---

<sup>1</sup> Field of Dreams, режиссер Фил Олден Робинсон, 1989 год, США. — *Прим. пер.*