

Павел  
АННЕНКОВ

**ОШИБКИ  
НА МИЛЛИОН \$**



ЭКСМО  
Москва  
2015

### *Дорогой читатель!*

Если вы действующий предприниматель или хотите в ближайшее время открыть свой бизнес, то с приобретением моей книги вы получили уникальную возможность поучаствовать в специальном конкурсе. Вы можете выиграть личную 2-часовую консультацию со мной по вашему бизнесу или идее.

Условия участия в конкурсе следующие:

1. Разместить на OZON.ru рецензию на мою книгу.
2. Разместить ссылку на свою рецензию на моей странице книги в Facebook (<https://www.facebook.com/mistakesformillion>).

Победитель, написавший лучшую рецензию, будет выбран для встречи лично со мной.

Конкурс продлится до 15 января 2015 года. Принимайте участие и выигрывайте!

Я хочу сказать спасибо моим родителям, которые воспитали во мне независимое мышление и умение преодолевать жизненные трудности. Именно эти качества помогли мне создать мои компании и не отступить, когда было тяжело.

Огромное спасибо Ольге Соломатиной, которая вдохновила меня на написание этой книги. Без твоей помощи и поддержки этой книги бы не было.

Я благодарен своим бизнес-партнерам из компаний «Аптренд», «Тринова» и «Флориста». У вас я постоянно учусь чему-то новому.

Отдельное спасибо моему наставнику и другу Игорю Горчакову. Каждое общение с тобой расширяет мою картину мира.

Спасибо моим друзьям из Российского отделения «Entrepreneur Organization» За последние три года нашего общения вы помогли мне стать лучше во всех областях моей жизни.

Я благодарен издателям, которые предложили мне написать эту книгу и помогли мне доработать рукопись.

## ■ Отзывы на книгу «Ошибки на миллион долларов»

«За свою предпринимательскую карьеру я совершил сотни ошибок, некоторые неоднократно. Когда я начал общаться с опытными предпринимателями, такими как Павел Анненков, то понял, что подавляющее большинство моих ошибок не оригинальны и свойственны почти всем предпринимателям. Мне очень жаль, что Павел написал эту книгу только сейчас, а не 14 лет назад, когда я создавал свою первую компанию. Я бы тогда сэкономил немало времени, нервов и денег. Поэтому я искренне завидую всем, кто начнет свой путь в бизнесе с прочтения этой книги».

**Сергей Котырев,**  
*предприниматель, директор Юмисофт*

«Сложно представить, чтобы человек в здравом уме решил, что пора осуществить свою давнюю мечту стать врачом и, сказав своим родным: Хватит откладывать жизнь на потом, вдруг пошел на следующий день принимать больных. В бизнесе же это происходит часто, многие при этом совершенно случайно могут даже начать получать положительные результаты. Такая простота сначала подкупает и вводит в заблуждение. Построить успешный и особенно крупный бизнес непросто, зачастую сложнее, чем стать даже очень успешным врачом. Прочтите, что узнал на своем опыте о создании и развитии своего бизнеса Павел Анненков, прошедший путь от топ-менеджера и наемного сотрудника крупной компании до владельца и генерального директора нескольких успешных предприятий в разных сферах. Его советы и опыт помогут вам понять, на что обратить внимание при создании своего бизнеса».

**Денис Васильев,**  
*предприниматель, партнер Hotels.ru*

«Читая эту книгу, может показаться, что Павел, указывая на сложности, отговаривает от идеи создания своего бизнеса. Но только не тех, кто по-настоящему заразился духом предпринимательства. Таких никто не сможет отговорить. Именно таким начинающим предпринимателям и принесет максимальную помощь данная книга. Она поможет ответить на самые важные вопросы и не повторять чужих ошибок. Поверьте, своих еще будет предостаточно. Интересного вам чтения и процветания вашим бизнесам!»

**Денис Фокин,**  
*основатель и совладелец компаний  
TeamBridge и TI Systems*

«По моему мнению, самые полезные книги по бизнесу пишут действующие предприниматели, создавшие несколько успешных компаний. Таких книг немного, так как обычно у таких людей нет на это времени. Но вам повезло, Павел сумел найти это время, и его книга перед вами. Павел замечательно систематизировал важнейшие моменты, с которыми обязательно столкнется любой предприниматель. Эта книга не построит за вас успешный бизнес, это только в ваших силах, но я убежден, что ценный опыт Павла, изложенный в этой книге, позволит вам сделать это быстрее и эффективнее».

**Виктор Козлов,**  
*серийный предприниматель и бизнес-ангел,*  
*сооснователь Reksoft, OZON.RU, Assist, Barsum, CleverPumpkin*

«Публичная исповедь успешного предпринимателя. Емко. Практично. Без воды. Отличный материал для размышления и диагностики своего бизнеса».

**Дмитрий Волохов,**  
*советник первого заместителя*  
*генерального директора ОАО «Газпромнефть»*

«Приятно встретить книгу, написанную бизнесменом с целью действительно поделиться опытом. Уже первая глава про необязательность оригинальной идеи делает по своему оригинальной и книгу, и ее автора. Кем Павел и является — человеком, честно делающим свое дело, вернее, дела. Его постоянное развитие действительно основывается во многом на делании таких регулярных и системных дел. Павел сам по себе прекрасный мотивирующий пример, как создавать бизнес, и эта книга есть часть его последовательной работы по развитию предпринимательства в России».

**Дмитрий Черепков,**  
*основатель и президент группы компаний «НАЯДА»*

«Трудно писать отзыв о книге, которую редактировала. Мне она, безусловно, нравится. Важно другое — знания, опыт и информация, лаконично изложенная автором в этой книге, помогли мне открыть собственный успешный бизнес».

**Ольга Соломатина, медиатренер**

«В этой книге отражен опыт человека, которого я знаю много лет и которого, без всякого преувеличения, можно назвать self-made person. Развитие его трех компаний происходило практически у меня на глазах, и все, о чем написано в книге Павла, очень ценно для всех, кто начинает и продолжает строить свой бизнес. Делиться своим опытом с другими — одна из наиболее важных черт настоящего предпринимателя. Очень полезная книга!»

**Михаил Грубер,**  
*предприниматель, эксперт Fashion retail*

«Я бы назвал книгу — «дорожная карта» для человека, который решил заняться бизнесом. Все четко: шаг за шагом. В книге описаны реальные ситуации, с которыми я сталкивался за время построения своего бизнеса. Уверен, что, имея под рукой такое пособие, многие решения принимал бы быстрее и качественнее. Первому, кому я буду рекомендовать эту книгу, — это дочери, которая задумывается о построении своего бизнеса».

**Роман Скороходов,**  
*президент группы компаний «WATCOM»*

«Я побывал на семинаре «40 ошибок предпринимателя» Павла Анненкова.

Могу сказать, что 30 из них я делал и продолжаю делать сам. Семинар, а теперь и книга напомнили мне о цене таких ошибок — на простых и реальных примерах из бизнес-жизни Павла. Рекомендую книгу прежде всего начинающим свое дело и, конечно, зрелым предпринимателям, в качестве доброжелательной ревизии всего, что вы делаете в бизнесе».

**Дмитрий Агарунов,**  
*предприниматель, основатель Gameland Media*

«Как от любви до ненависти один шаг, так и от успеха до банкротства в бизнесе — рукой подать. В связи с этим книга Павла станет для предпринимателей отличным напоминанием и настоящим чек-листом для работы над возможными ошибками. Спасибо автору, который создал книгу, способную напомнить многим бизнесменам о важных и принципиальных пунктах в любом виде бизнеса!»

**Олег Груздев,**  
*основатель и генеральный директор Fashion Forum Gallery*

«Очень полезная и понятная книга. Простые советы опытного бизнесмена помогут предпринимателям не сделать ошибок на старте и в развитии собственного бизнеса. Автор дает хорошие ответы на актуальные вопросы по ведению бизнеса. Рекомендую!»

**Сергей Профатилов,**  
*генеральный директор компании GLOBALPAS*

«Умные учатся на своих ошибках, а мудрые — на чужих. Жалею, что книга не попала ко мне в руки лет десять назад. Я не потратил бы впустую месяцы, а иногда и годы, огромное количество энергии, эмоций и нервов, сотни тысяч долларов на неверные решения. Иногда это были прекратившиеся отношения с людьми. Откровенная и честная книга об успешном и неуспешном опыте российского предпринимателя. Великолепное и необходимое дополнение к Executive MBA, которое я получил в бизнес-школе «Сколково». Будьте мудрым человеком — изучите чужой опыт!»

**Юрий Белонощенко,**  
*основатель федеральной сети детских центров «Бэби-клуб»*

«Первый писательский опыт автора книги представляет собой обобщенную бизнес-мантру для молодежи, выбравшей непростой и тернистый путь предпринимательства. Простая на первый взгляд стезя бизнес-строительства на самом деле представляет собой очень сложный, невероятно творческий и удивительно увлекательный процесс самореализации. И здесь будущим бизнесменам очень помогут неоценимый практический опыт, структурированные мысли и выверенные советы моего товарища Павла, который щедро делится своим выстраданным и сокровенным предпринимательским опытом с читателями. Книга поможет многим молодым людям избежать серьезных, а порой и необратимых, проблем в самом начале своего предпринимательского пути — элементарных ошибок, несбыточных мечтаний, ложных представлений, искренних заблуждений, неверных оценок, иллюзорных перспектив, пустопорожней траты времени и иных ценных ресурсов. Читайте, учитесь, дерзайте!»

**Игорь Горчаков,**  
*владелец группы компаний «ГК Горчаков»*

## ■ Содержание

<b>Вступление</b> . . . . .	9
<b>Зачем я написал эту книгу</b> . . . . .	10
<b>ОШИБКА 1.</b> Думает, что самое главное — это оригинальная идея . . . . .	11
<b>ОШИБКА 2.</b> Не знает конечной цели своего бизнеса . . . . .	17
<b>ОШИБКА 3.</b> Боится идти на риск . . . . .	22
<b>ОШИБКА 4.</b> Думает, что само наличие бизнеса сделает его богатым . . . . .	27
<b>ОШИБКА 5.</b> Строит бизнес, который не масштабируется . . . . .	33
<b>ОШИБКА 6.</b> Не ставит лимит по вложению в бизнес-проект времени и денег . . . . .	40
<b>ОШИБКА 7.</b> Берет партнеров с теми же качествами и навыками, что и у себя . . . . .	45
<b>ОШИБКА 8.</b> Не строит систему в компании . . . . .	50
<b>ОШИБКА 9.</b> Не понимает причины неуспешности своего бизнеса . . . . .	55
<b>ОШИБКА 10.</b> Не пишет бизнес-план . . . . .	61
<b>ОШИБКА 11.</b> Думает, что его компания не такая, как все . . . . .	69
<b>ОШИБКА 12.</b> Дает долю в бизнесе партнерам просто так . . . . .	74
<b>ОШИБКА 13.</b> Безоговорочно доверяет консультантам . . . . .	82
<b>ОШИБКА 14.</b> Не создает команду . . . . .	87
<b>ОШИБКА 15.</b> Не составляет партнерское соглашение . . . . .	93
<b>ОШИБКА 16.</b> Пытается изменить людей . . . . .	98
<b>ОШИБКА 17.</b> Не знает точку безубыточности своей компании . . . . .	103
<b>ОШИБКА 18.</b> Живет будущим в отношениях с клиентами . . . . .	108
<b>ОШИБКА 19.</b> Не ведет системную работу с клиентской базой . . . . .	113
<b>ОШИБКА 20.</b> Берет на работу родственников . . . . .	120
<b>ОШИБКА 21.</b> Нанимает быстро, увольняет медленно . . . . .	125
<b>ОШИБКА 22.</b> Не обучает своих сотрудников . . . . .	131

<b>ОШИБКА 23.</b> Раздувает штат сотрудников . . . . .	136
<b>ОШИБКА 24.</b> Не ведет и не отслеживает движение денег (кэш-флоу) в своей компании . . . . .	143
<b>ОШИБКА 25.</b> Руководитель компании не участвует в найме каждого сотрудника . . . . .	148
<b>ОШИБКА 26.</b> Не фиксирует договоренности на бумаге . . . . .	152
<b>ОШИБКА 27.</b> Думает, что бизнес сделает его счастливым . . . . .	158
<b>ОШИБКА 28.</b> Не внедряет Систему Управления Клиентами CRM . . . . .	163
<b>ОШИБКА 29.</b> Не создает полноценный отдел продаж . . . . .	169
<b>ОШИБКА 30.</b> Развивает бизнес, но не развивает себя . . . . .	177
<b>ОШИБКА 31.</b> Не меняет свое окружение . . . . .	182
<b>ОШИБКА 32.</b> Экономит на маркетинге . . . . .	186
<b>ОШИБКА 33.</b> Обходится без наставника . . . . .	193
<b>ОШИБКА 34.</b> Не управляет своим временем . . . . .	198
<b>ОШИБКА 35.</b> Фокусируется на товаре, а не на клиенте . . . . .	204
<b>ОШИБКА 36.</b> Строит процессы в компании так, чтобы было удобно бухгалтерии, а не клиентам . . . . .	209
<b>ОШИБКА 37.</b> Считает, что производство важнее, чем торговля . . . . .	212
<b>ОШИБКА 38.</b> Путает предпринимательство и самозанятость . . . . .	217
<b>ОШИБКА 39.</b> Не фокусируется . . . . .	225
<b>ОШИБКА 40.</b> Не знает свои жизненные ценности . . . . .	232
<b>Заключение</b> . . . . .	237



## ■■■■■ Вступление

Эта книга написана действующим предпринимателем. Последние одиннадцать лет я занимаюсь бизнесом в России. Я отношусь к так называемым серийным предпринимателям, которые создают несколько компаний и управляют ими.

Сейчас у меня три компании, в одной из которых я исполняю должность директора и занимаюсь ежедневной работой. Таким образом, вы получаете знания и опыт действующего практика. Еще три компании за время моего предпринимательского пути оказались неуспешными, и их пришлось закрыть.

В данной книге я делюсь с вами опытом и рассказываю про свои самые дорогостоящие ошибки. Надеюсь, вы их не совершите или хотя бы совершите только небольшую их часть.

Для начинающих свой бизнес нет такой книги и методики, которая бы гарантировала успех компании. Невозможно разработать четкий план, которому надо следовать, чтобы создать успешный бизнес. Вы никогда точно не знаете, что станет причиной успеха вашего предприятия. Это может быть новый крупный и долгосрочный контракт, взрывной рост вашей рыночной ниши, банкротство главного конкурента, приход в компанию команды талантливых сотрудников и многие другие причины.

Но есть достаточно четкий список тех вещей, которые с большой долей вероятности могут разрушить ваш бизнес. О таких ошибках я и пишу в этой книге.

Вы будете все равно допускать эти промахи. Главное — не допускать тех самых фатальных ошибок, одна из которых может полностью уничтожить вашу компанию.

Моя книга поможет вам в этом.

## ||||| ■ **Зачем я написал эту книгу**

В последние годы после моих выступлений ко мне часто подходят слушатели и спрашивают, почему я не напишу книгу о предпринимательстве. И когда в этом году уже почти все мои знакомые и друзья сказали, что я должен взяться за написание книги, я решил сделать это. Еще и потому, что вместить в одно выступление или мастер-класс все темы невозможно.

Теперь тем, кто развивает свой бизнес или интересуется предпринимательством, можно будет получить мой опыт из данной книги.

Один из лучших способов преуспеть еще больше в какой-либо области — это начать учить этому других. Мне и самому еще многое предстоит узнать в бизнесе. Давайте делать это вместе и делиться друг с другом опытом.

## ■■■■■ Ошибка 1

### ***Думает, что самое главное — это оригинальная идея***

Идеи — это дешевый товар. Реализация идей — вот что стоит дорого.

*Майкл Дэлл*

В 2006 году, когда моему первому мебельному бизнесу было уже два года, я, как и все молодые предприниматели, начал испытывать так называемый «предпринимательский зуд». Это когда ты понимаешь, что тебя везде окружают возможности для бизнеса и можно делать деньги буквально на всем, создавая и создавая новые компании одну за другой.

Что в такой ситуации делают предприниматели?

Правильно, они начинают открывать новые компании, потому что теперь они знают, как это делать! Понимают, что это совсем не сложно, и первый страх начала бизнеса уже преодолен. Вот и я решил так продолжать свой предпринимательский путь.

В 2006 году я создал свою вторую по счету компанию. Решил открыть ее в сфере интернет-бизнеса. Тогда уже интернет-рынок в России был, как мне казалось, достаточно развит. И я подумал, что пришло время открыть компанию в набирающей обороты индустрии интернет-торговли. Наша идея с моим партнером по данному бизнесу была невероятно оригинальна и, как нам тогда казалось,

## ■ ПАВЕЛ АННЕНКОВ

обречена на успех. Мы открыли интернет-аукцион предметов, принадлежавших знаменитостям — музыкантам, артистам и просто известным людям.

Тогда в российском Интернете по модели аукционной торговли работал только molotok.ru. И мы решили, что наш проект будет встречен на «ура» и нашими клиентами — многочисленными фанатами звезд, да и просто обычные люди захотят приобрести необычный подарок.

Открывая интернет-бизнес, мы, кроме того что ринулись в не изученную нами индустрию с туманными перспективами, совершили еще несколько больших ошибок — мы не написали бизнес-план и не составили соглашение между партнерами. Об этом я расскажу в следующих главах (смотрите Главу 10 «Не пишет бизнес-план» и Главу 15 «Не составляет партнерское соглашение»).

Разработка сайта заняла у нас примерно три месяца. Мы сделали все по высшему разряду — наняли известное агентство по разработке сайтов и дорогих дизайнеров.

Мы потратили существенные деньги на разработку сайта со встроенной в него системой оплаты товаров по банковским карточкам. Это сейчас уже стало нормой совершать покупки через Интернет, совершая оплату банковской карточкой, а тогда это было еще достаточно ново, и мы очень гордились тем, что у нас такой продвинутый сайт. Что интересно, мы так ни разу и не получили ни одной оплаты через банковскую карту, а все платежи за лоты были сделаны старым добрым налом.

Бизнес был действительно интересным, и фана было хоть отбавляй. После встречи с Иосифом Пригожиным мы выставили на торги пианино певицы Валерии. Среди лотов была куртка вокалиста из группы «Агата Кристи», в которой он снимался в клипе «Два капитана» и которая была специально сшита для этих съемок. Мы продали очень редкие фотографии Владимира Высоцкого коллекционеру из США. Все было здорово и интересно. Кроме одного — наших доходов.

Покупки у нас совершались несколько раз в месяц, но прибыли от них не хватало даже на базовые расходы, такие, как поддержка сайта, реклама и заработная плата менеджера по поиску лотов.

Таким образом, через год участия в этом бизнесе я принял решение из него выйти, так как не хотел тратить время и деньги на развитие компании в нише с очень туманными перспективами.

Тогда я для себя решил, что это был мой последний бизнес, основанный на оригинальной, не прошедшей проверку временем идее. Все последующие созданные мной компании имели распроданные бизнес-модели, проверенные десятилетиями, и работали на уже сформировавшихся потребительских рынках.

**Многие предприниматели считают, что это «некруто» — делать то, что уже делали до них другие компании.**

Любой бизнес начинается с идеи, которая пришла в голову предприимчивому человеку или группе единомышленников.

И вот здесь большинство из нас очень хотят быть оригинальными. Множество начинающих предпринимателей мечтают создать такой бизнес, которого больше нет ни у кого. Этот бизнес должен непременно быть основан на уникальном товаре или услуге. Они считают, что это «некруто» — делать то, что уже делали до них другие компании. Они не хотят быть одними из многих владельцев прибыльных компаний, которые продают обычные товары или оказывают распространенные услуги.

Сейчас создалось уже целое движение так называемых стартаперов, которые хотят построить свои компании на основе реализации оригинальной идеи. Современная российская бизнес-культура такова, что мы хотим создать компанию, которая «выстрелит» с необычным продуктом, а ее основатель прославится, и о нем будут писать журналы.

Мало кто хочет создать двадцатую по счету компанию в своем регионе, которая продает канцтовары, оказывает услуги по доставке или занимается другим видом обычного бизнеса.

**Успех в бизнесе — это исполнение простых вещей в компании на высочайшем уровне.**

Давайте посмотрим на успешные компании, которые нас окружают, услугами и товарами которых мы пользуемся очень часто.

## ■ ПАВЕЛ АННЕНКОВ

В подавляющем большинстве успех бизнеса этих компаний построен отнюдь не на воплощении какой-то гениальной идеи.

Все складывается из экстраординарного качества внедрения и исполнения ежедневных нудных дел, таких, как:

- ответ секретаря на звонок;
- заполнения менеджерами по продажам данных в CRM;
- качество рекламы в Интернете;
- обработка входящих запросов;
- раскладка товара в шоу-руме;
- обслуживание посетителей магазина.

Все мы очень любим искать «серебряную пулю». Какой-то мега-прорывной подход к ведению бизнеса, новый товар, которого нет на рынке. Не нужно искать серебряную пулю! Для того чтобы построить успешный бизнес, в основном надо пользоваться простыми, свинцовыми, патронами. Но пользоваться ими очень хорошо.

Когда меня спрашивают, что лучше делать при открытии нового бизнеса — использовать уникальную и новаторскую идею или копировать, я всегда рекомендую копировать уже готовые бизнес-модели. Плюсы вхождения в уже существующую нишу в том, что там уже есть огромное количество клиентов, привыкших пользоваться данным продуктом. Вам не нужно будет тратить время и энергию на воспитание потребителей и создание у них привычки пользоваться вашими товарами и услугами.

Просто ищите способы поставлять уже существующие продукты и услуги дешевле, быстрее или качественнее, чем действующие сейчас на рынке компании.

Но помните, что вы не можете быть одновременно лучшим, чем ваши конкуренты, в каждой из этих трех характеристик вашего товара или услуги. Возьмите **один из этих параметров** и сделайте его ключевым драйвером в вашем бизнесе. Организуйте работу своей компании так, чтобы быть номером один по этому показателю.

Яркий тому пример — **компания Domino's pizza**, которая занимается доставкой пиццы.

Сколько было компаний, которые занимались доставкой пиццы, до ее появления? Тысячи! Однако основатель Domino's pizza решил

сосредоточиться на одном параметре своего бизнеса — скорости доставки.

Компания обещает своим клиентам, что если через 30 минут пиццы по вашему заказу не будет у вас, то вы получаете ее бесплатно. При достаточно обычном качестве самой пиццы компания является одним из мировых лидеров в своем сегменте за счет этого ярко выраженного преимущества.

В моей компании, которая торгует мебелью для ресторанов и отелей, мы решили, что одним из основных параметров, которым мы будем отличаться от конкурентов, является скорость подготовки и подачи коммерческих предложений. Любой клиент, обратившийся в нашу компанию, получает от менеджера по продажам красиво оформленное предложение на мебель в день своего обращения.

**Просто ищите способы поставлять уже существующие продукты и услуги дешевле, быстрее или качественнее, чем действующие сейчас на рынке компании.**

Давайте посмотрим на существующих лидеров рынка в своих отраслях и проанализируем, были ли они первооткрывателями в своей нише.

Facebook — до него уже работала соцсеть Myspace.

Vkontakte — начинал как аналог Facebook в России, когда у нас уже были Odnoklassniki.ru и «Мой Круг».

Google — до него уже были поисковики Yahoo и AltaVista.

Когда на рынок выходила сеть «Связной», в России уже работали и «Евросеть», и огромное количество сетей сотовой связи, которых уже сейчас нет.

Все эти компании входили в уже существующие рынки и не предлагали ничего новаторского. Они становились лидерами своих отраслей за счет упорного труда и экстраординарного исполнения обычных каждодневных процессов в своей работе.

Идея может быть даже не так важна. А вот правильно выбранное время для открытия бизнеса играет большую роль. Подходящее время выхода на рынок трудно переоценить.

Google как раз вышел на рынок поиска информации в Интернете, когда пользователи уже разочаровались и устали от неэффективности текущих поисковых сайтов.