

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Один из секретов успеха в жизни состоит для человека в том, чтобы быть готовым воспользоваться удобным случаем, когда он придет.

*Бенджамин Дизраэли,  
премьер-министр Великобритании (1868, 1874–1880)*

В то время как я заканчивал писать эту книгу, небольшая компания *Johnson Media*, которую я открыл в 2000 г., учась на втором курсе колледжа, выиграла тендер на 40 миллионов долларов, обойдя две другие организации. Это был самый крупный заказ, который когда-либо получала моя компания; реализация всего проекта займет три года. Теперь *Johnson Media* станет одной из самых известных организаций в сфере маркетинга.

В конце июля 2012 г. я сначала получил письмо по электронной почте, а затем телефонный звонок от вице-президента государственной организации, который был впечатлен работой моей компании в индустрии финансовых услуг. Вице-президент попросил нас представить предложение для крупного проекта. Я согласился без колебаний.

Несмотря на то что тогда я находился в отпуске и гостил у своей семьи в Чикаго, я отправился на работу и потребовал, чтобы моя команда сосредоточила все усилия на том, чтобы заполучить этот проект. Кроме того, я сразу обратился к двум своим наставникам, чьи компании уже заработали миллионы, чтобы получить их поддержку и советы. Мы с моей командой подготовили победившее на тендере предложение за несколько недель до окончательного срока, благодаря чему у клиента сложилось

впечатление, что мы серьезно относимся к делу и что мы сделали этот проект своим приоритетом. Это окупилось.

Я упоминаю об этом важном достижении, потому что оно является свидетельством эффективности принципов, обсуждаемых в этой книге. На ее страницах я подробно рассказываю о том, что элита предпринимателей быстро реагирует, ставит бизнес превыше всего, часто консультируется со своими наставниками, нанимает лучшую команду, создает напряженную атмосферу срочности, мудро использует время и т. д. Сто уроков, предложенных в этой книге, как раз и являются основными принципами, которые я использовал, чтобы в молодом возрасте построить многомиллионную компанию.

Это не просто еще одна книга о предпринимательстве, которая посвящена сложной теории или популярной идее, это прагматичный подход, который поможет вам достичь результатов. В ваших руках книга, которая действительно поможет реализовать ваши мечты в сфере бизнеса, будь то определение своего предназначения или счет в банке на несколько миллионов долларов. Если вы собираетесь учиться на моем опыте и уроках опытных предпринимателей, то вы уже на пути к успеху. Если вы усвоите эти принципы и искренне поверите в них, то успех ждет вас.

# ВВЕДЕНИЕ

Быть предпринимателем означает думать иначе. В то время как большинство людей ищут спокойствия, предприниматели рискуют. Они не хотят искать работу — они хотят создавать рабочие места. Их цель заключается не в том, чтобы выйти за рамки, их цель — владеть этими рамками. Предприниматели не следуют за рынком — они определяют рынок. Этот смелый и, казалось бы, перевернутый способ мышления я и называю мышлением предпринимателя.

Как развить мышление предпринимателя? Споры вокруг этого вопроса никогда не закончатся. Все, начиная с ученых и заканчивая самими предпринимателями, задаются вопросом: возможно ли сознательно развить такой склад ума? Некоторые убеждены, что предпринимателями рождаются, что определенные люди склонны к ведению бизнеса, что в них сочетаются врожденная одаренность и личностные качества, что они подвержены влиянию конкретных внешних обстоятельств. Другие считают, что, имея правильную подготовку, хорошее образование и опыт, предпринимателем можно стать.

Идея о том, что предпринимателями рождаются, а не становятся, просто смешна. Вопреки распространенному мнению предпринимательству можно научить и научиться. Тот факт, что в 2011 г. более 600 тысяч студентов были зачислены на различные бизнес-программы, по сравнению с менее чем 1 % от этого количества 10 лет назад, является свидетельством в пользу все более популярного убеждения, что обучение предпринимательству находит свое место в сфере образования. Во многих отношениях

предпринимательство, как и любая другая профилирующая дисциплина, требует интенсивного изучения и практического опыта.

Несмотря на то что я не получил преимуществ от изучения предпринимательства в официальной обстановке учебного класса, я учился, читая книги, которые теперь рекомендую к изучению. Многие из них до сих пор стоят на полках в моей библиотеке. Решив начать бизнес, я первым делом поехал в книжный магазин. С огромным волнением и нетерпением я купил и прочитал книгу Джона Нэша «Дебют в высоких технологиях: Полный учебник по созданию новой успешной высокотехнологической компании» (*High-Tech Start Up: The Complete Handbook for Creating Successful New High-Tech Companies*). Одной из моих любимых была книга Джима Кларка «Время Netscape: как создать миллиардную компанию, которая возьмет верх над Microsoft» (*Netscape Time: The Making of the Billion-Dollar Start-Up That Took on Microsoft*). Книги, подобные этим, легли в основу моего образования в области предпринимательства. Без них я бы, наверное, сдался — из-за разочарования, возникающего в результате попыток замотивировать себя и выяснить все самостоятельно.

Эта книга задумывалась как свежее и практичное дополнение к уже имеющимся знаниям о том, как стать предпринимателем. По мере того как я развивался в качестве молодого бизнесмена и попадал в различные ситуации, я все больше убеждался в том, что существует очень немного книг, в которых можно найти краткий совет вроде тех, что сейчас я даю своим подопечным. Используя личные истории и ссылаясь на истории других успешных предпринимателей, я решил написать книгу, посвященную сотне основных уроков для бизнесменов, где содержатся советы, которые они не найдут в учебнике, журнале или Интернете. Эти уроки охватывают различные темы, начиная с того, как мыслить масштабно, и заканчивая тем, почему вам следует пользоваться услугами нескольких банков. Есть совет, как подойти к выбору супруга.

*Предпринимательство, как и любая другая профилирующая дисциплина, требует интенсивного изучения и практического опыта.*

Кроме того, одна из целей этой книги и причина, по которой я ее написал, заключается в том, чтобы помочь молодым предпринимателям избежать тех ошибок, которые допустил я. Ошибки, совершенные во время первых дней жизни организации, могут иметь разрушительные последствия. Неудачные решения, например слишком большие затраты или плохой выбор бизнес-партнера, могут привести к тому, что придется закрыть компанию. Допуская ошибки, я часто думал о том, как было бы здорово, если бы существовала книга, которая предупредила бы меня о них. Теперь такая книга существует, и я могу помочь людям, которые разделяют мое желание.

Эта книга состоит из семи частей: стратегия, образование, люди, финансы, маркетинг и продажи, лидерство, мотивация. Каждая часть содержит крупницы мудрости, которые вы можете собирать в хаотичном порядке или последовательно. Переходите от темы к теме в зависимости от своих интересов или читайте книгу от начала до конца.

Если вы пока размышляете о том, чтобы начать бизнес, вашей компании только что исполнился год или скоро стукнет 10 лет, то, читая эту книгу, вы получите огромную пользу. Проще говоря, она поможет вам научиться думать как бизнесмен.

# Глава 1

## СТРАТЕГИЯ

Стратегия — это стиль мышления, сознательный и тщательно спланированный процесс, интенсивная система реализации, наука по обеспечению будущего успеха.

*Пит Джонсон,  
британский бизнесмен*

Все предприниматели должны задать себе три жизненно важных вопроса, касающихся их бизнес-стратегии. *Где мы сейчас? Где мы хотим быть? Как там оказаться?* Если вы не знаете ответы, значит, у вас нет стратегии достижения успеха. Вместо этого у вас есть бессмысленное стремление заниматься бизнесом, и, скорее всего, вам грозит провал.

Компаниям с четкой и твердой стратегией суждено побеждать. Компании с некачественной продукцией часто выигрывают у компаний с товаром лучшего качества, потому что пока «крупная рыба» поживает на лаврах, аутсайдеры разрабатывают и воплощают в жизнь лучшую стратегию. Кроме того, они могут найти лучших партнеров, нанять более ловких юристов или автоматизировать несколько процессов. Стратегия и тактика компании позволяют ей справиться с тем, что кажется непреодолимым препятствием.

*Бизнес может потерпеть неудачу в двух случаях: когда он не выживает после открытия компании и когда он не реализует свой полный потенциал.*

В этой главе вы узнаете о стратегии и тактиках, которые помогут вам улучшить свой бизнес, начиная с тестирования нового рынка и заканчивая разработкой запасного плана. Освоение этих важных техник позволит вашей компании обогнать все остальные организации.

## 1. Мыслите масштабно

При этом надо иметь в виду, что трагедия жизни заключается не в том, что цель не достигнута. Трагедия жизни заключается в отсутствии цели для достижения... Нет ничего унижительного в том, чтобы не долететь до звезд, но какой позор не иметь звезды, к которой летишь. Грех — не провал, а отсутствие цели.

*Бенджамин Э. Мейс,  
министр, педагог, ученый, общественный деятель*

### *Два типа поражения в бизнесе*

Бизнес может потерпеть неудачу в двух случаях: когда он не выживает после открытия компании и когда он не реализует свой полный потенциал. Проблеме закрытия бизнеса уделяется достаточно много внимания, однако неспособность полностью реализовать потенциал компании гораздо хуже.

С одной стороны, относительно легко изучить и понять, почему так много предприятий терпят неудачу в традиционном понимании этого слова. У нас есть данные. Различные организации, от Фонда Кауфмана до Торговой палаты США, проанализировали статистические данные за несколько лет. Таким образом, мы получили твердое представление о том, почему около 75 % предприятий не функционируют дольше 15 лет. Некоторые причины краха компаний заключаются в недостаточной

капитализации, чрезмерном расширении производства, плохом планировании и сужении рынка.

С другой стороны, достаточно сложно изучить и понять, почему бизнес не в состоянии реализовать свой потенциал. Исследования и статистика не всегда доступны. Кроме того, планкой для измерения успеха в бизнесе по умолчанию является само существование бизнеса. Я тоже виновен в поддержании этого заниженного ожидания, поскольку зачастую поздравляю владельцев бизнеса с тем, что они пережили свои первые пять лет. Несмотря на то что это серьезное достижение, еще сильнее впечатляет, если после пяти лет работы вы имеете прибыльный и активно развивающийся бизнес. Вместо того чтобы льстить владельцам компаний, которые достигли определенного возраста, вы должны бросить себе вызов и поставить перед собой цель перевести стабильный бизнес на следующий уровень — начните мыслить масштабно.

*В бизнесе «мыслить масштабно» означает преследовать идеи, которые соответствуют максимальным возможностям вашего потенциала.*

### ***Определение понятия «мыслить масштабно»***

Фраза «мыслите масштабно» слышится со всех сторон, начиная с комментатора ESPN и заканчивая Дональдом Трампом. Так же часто на глаза попадает популярная футболка с текстом «Добейся успеха или иди домой!». По всей видимости, нас настигла эпидемия «мелкого мышления», и мы должны излечиться от «инфекционной» неспособности мыслить масштабно. Несмотря на свою популярность и господство в поп-культуре, у этой фразы нет четко определенного значения, особенно в отношении бизнеса.

В бизнесе «мыслить масштабно» означает преследовать идеи, которые соответствуют максимальным возможностям вашего потенциала. Также это может означать приверженность идеям, которые окажут максимальное влияние на мир. Несмотря на простоту такого определения, существует множество причин, по которым «мыслить масштабно» трудно, но если вы знаете о препятствиях, вы сможете избежать их.

1. *Одним из основных препятствий масштабного мышления является невозможность перерасти свою среду.* Я даю наставления нескольким молодым предпринимателям, и чаще всего меня разочаровывает их неспособность создавать компании, которые выходят за рамки окружающей их среды и реальности. Другими словами, среда настолько сильно ограничивает их мышление, что из-за этого страдает бизнес — его рост сдерживается или предприятие вовсе погибает.

Чтобы противостоять этому, я привожу им примеры предпринимателей, которые для того, чтобы добиться успеха, вышли за пределы своей среды. Многие студенты хотят начать бизнес, который будет направлен только на учащихся, проживающих на территории их собственного кампуса. Вместо этого я призываю их расширить рынок, предложив свою продукцию или услуги дополнительным сегментам. Например, студенты могли бы работать с колледжами по всей стране или даже по всему миру. Чем шире границы применимости идеи, тем больше может быть охват клиентов. Я говорю со своими подопечными из колледжа о том, что Facebook, который сперва предназначался только для студентов, был основан на идеологии, которая применима к людям по всему миру. Это был просто вопрос времени, когда основатель Facebook Марк Цукерберг расширит целевую аудиторию своей компании со студентов до каждого жителя планеты.

2. *Многим предпринимателям не хватает мотивации, чтобы преследовать амбициозные цели.* Я часто встречаю такой склад мышления среди предпринимателей, которые достигли в бизнесе некоторого уровня «денежного успеха». Это снижает их готовность преследовать большие цели. Такие предприниматели стремятся сохранить свой комфорт или уже привыкли получать все без труда. Как говорит автор книг по бизнесу Майкл Гербер: «Комфорт всех нас превращает в трусов». Кроме того, эти предприниматели могут быть просто завалены работой, связанной с текущим бизнесом, и у них может не оставаться ресурсов, чтобы делать что-то еще.

*Чем шире границы применимости идеи, тем больше может быть охват клиентов.*

Для того чтобы преодолеть отсутствие мотивации, бизнесмены должны найти человека или штат работников, которые будут отвечать за реализацию этой большой идеи шаг за шагом. Я знаю, что сохранить мотивацию может быть трудно. Тем не менее очень помогает, когда есть люди, которые заставляют меня отвечать за достижение целей. Более того, если у вас, как и у меня, несколько компаний, вам необходимо делегировать задания другим и таким образом освобождать время для развития собственной идеи. В противном случае ваш прогресс будет незначительным.

3. *У некоторых предпринимателей не хватает уверенности в себе для того, чтобы мыслить масштабно.* Они не могут представить, как управляют большой компанией, или же их пугает необъятность собственной идеи. Они задаются вопросами: «С чего начать? Как мне построить компанию, способную осуществить все это? Где мне найти стартовый капитал для такой огромной идеи?»

Для того чтобы набраться уверенности в себе, продумайте небольшие шаги, которые позволят вам начать работать над своей идеей. Например, проведите небольшое исследование или запишите свои мысли. Эти маленькие победы в конечном счете позволят вам повысить уверенность в себе — и вы продвинетесь вперед.

4. *Для того чтобы мыслить масштабно и в итоге действовать масштабно, предпринимателям часто не хватает взгляда со стороны и опыта профессионалов.* Я поклонник телешоу Shark Tank, в котором предприниматели рассказывают о своих бизнес-идеях группе инвесторов или «акулам», которые затем решают, будут ли они инвестировать в эту компанию. Предприниматели, которые приходят на шоу, нуждаются в инвестиционном капитале так же сильно, как и в ценном опыте «акул». В одном эпизоде «акула» предложила предпринимателю вместо того, чтобы продавать свой продукт отдельным ритейлерам, выдавать на него лицензию. Предприниматель не задумывался об этом, но такая стратегия позволила бы ему быстрее получить прибыль

*Для того чтобы набраться уверенности в себе, продумайте небольшие шаги, которые позволят вам начать работать над своей идеей.*