

Глава 2

Создание ценности

Делайте то, что нужно людям. <...> Нет ничего более ценного, чем найти способ удовлетворения неудовлетворенной доселе потребности. Если вы сможете дать людям то, в чем они нуждались, но не могли получить, это станет для вас золотым дном.

*Пол Грэм, основатель венчурной компании Y Combinator
и публицист (блог paulgraham.com)*

Мир полон возможностей улучшить жизнь людей, и задача того, кто занялся бизнесом, — выяснить, чего не хватает другим, и найти способ восполнить этот пробел. Бизнес не может существовать, если не может ничего предложить.

Лучшие в мире компании — те, что создают больше всего ценностей для других. Кто-то процветает, воплощая малые потребности большого числа людей, а кто-то — делая изрядную работу для немногих. В любом случае чем больше реальных ценностей для других вы производите, тем лучше для вашего бизнеса и, следовательно, благосостояния.

Пять компонентов любого бизнеса

Бизнес — это повторяемый процесс, который приносит прибыль. Все остальное — хобби.

*Пол Фрит, предприниматель, специалист
по коммерциализации технологий*

Бизнес можно определить как повторяемый процесс, когда:

- 1) создается и доставляется потребителю некая ценность...
- 2) в которой потребители нуждаются или которую хотят приобрести...

- 3) по той цене, которую они согласятся заплатить...
- 4) способом, отвечающим их потребностям и ожиданиям...
- 5) с тем чтобы бизнес приносил владельцам доход, достаточный для того, чтобы они считали целесообразным работать дальше.

Неважно, оказываете вы одну-единственную услугу или создаете бренд стоимостью в миллионы долларов. Исключив один из пяти вышеперечисленных пунктов, вы получите не бизнес, а что-то другое. Предприятие, которое не приносит пользы другим, называется хобби. Предприятие, которое никому не нужно, долго не протянет. Предприятие, которое не продает производимые ценности, является некоммерческим. Предприятие, которое не доставляет покупателям желаемый продукт, — это афера. Предприятие, которое не окупается, тоже долго не продержится.

По сути, любой бизнес — это совокупность **пяти взаимозависимых компонентов**^{*}:

1. *Создание ценности.* Выяснение, что нужно потребителю, и создание этого.
2. *Маркетинг.* Привлечение внимания потребителя и формирование спроса на то, что вы производите.
3. *Сбыт.* Превращение потенциальных покупателей в реальных.
4. *Доставка ценности.* Выполнение обещаний, данных потребителю, и контроль качества продукта или услуги.
5. *Управление финансами.* Способность получать доход, достаточный для того, чтобы дальнейшее функционирование было целесообразным.

* Здесь и далее по тексту полужирным шрифтом выделены ментальные модели и бизнес-концепты автора. Для удобства в конце книги приведен их алфавитный указатель. *Прим. ред.*

Возможно, схема покажется слишком простой — но так оно и есть. Бизнес — всего лишь выявление имеющейся проблемы и ее решение способом, выгодным обеим сторонам. Любой, кто старается убедить вас, что бизнес — сложная штука, пытается либо произвести впечатление, либо впарить ненужное.

Названные **пять компонентов** — основа любой бизнес-идеи и любого бизнес-плана, которые вам следует четко определить. Если вы не можете описать или схематически представить вашу бизнес-идею в форме перечисленных процессов, вероятно, вы недостаточно ее понимаете¹.

Экономически ценные навыки

Не говори, что мир тебе чем-то обязан. Мир тебе ничем не обязан. Он был и до тебя.

Марк Твен, писатель

Если хотите развить в себе полезные для бизнесмена навыки, уделите особое внимание тем, что имеют непосредственное отношение к **пяти компонентам бизнеса**.

Не всякие навыки обладают **экономической ценностью**. Это нормально: многими вещами стоит заниматься хотя бы ради отдыха и развлечения. Вы можете увлекаться рафтингом, но вряд ли кто-то станет платить вам за ваше умение сплавляться по порожистой речке до тех пор, пока оно не будет использовано во благо других. Однако стоит превратить хобби в **товар** или **услугу**, и на вас посыплются предложения от обуреваемых жаждой приключений индивидуумов, которым понадобится снаряжение для рафтинга или опытный инструктор.

Как пишет Майкл Мастерсон в книге *Ready, Fire, Aim* («Готовься! Огонь! В цель!»), не стоит ждать, что навыки, не относящиеся к **пяти компонентам бизнеса**, будут вознаграждены материально. Найдите способ использовать их, чтобы создавать экономическую ценность, и обязательно отыщется способ на них заработать.

Любые умения, при помощи которых вы сможете создавать, продвигать, сбывать и доставлять ценности, а также управлять финансами, являются экономически ценными — о чем речь пойдет в следующих главах.

Железный закон рынка

Рынок — это самое главное. Неважно, какую звездную команду профессионалов вы наберете или какой потрясающий продукт разработаете. Если у вас нет рынка, вы никто.

Марк Андриссен, основатель компании Netscape и Ning.com

Представьте, что вы решили устроить вечеринку, но на нее никто не пришел. В бизнесе такое случается все время.

Дин Кеймен — знаменитый и плодовитый изобретатель, в том числе сконструировавший двигатель Стирлинга, первый в мире инсулиновый насос и различные устройства для очистки воды, — вложил 100 миллионов долларов в сегвей, двухколесное электрическое самобалансирующееся средство передвижения вроде самоката, объявив, что тот «произведет революцию в передвижении подобно тому, как железный конь заменил живого». Когда в 2002 году изобретение поступило в широкую продажу, компания Segway PT объявила, что рассчитывает продавать по 50 тысяч сегвеев в год.

По прошествии пяти лет компания продала всего около 23 тысяч сегвеев, что составляет меньше 10% от планировавшегося объема продаж. (Финансовые показатели своей деятельности компания держит в секрете, но и без цифр понятно, что дело плохо.)

И проблема даже не в качестве изобретения — технология, лежащая в основе сегвея, весьма сложная, к тому же в городских условиях электрический самокат обладает неоспоримыми преимуществами компактной и экологически чистой альтернативы автомобилю. Дело в том, что немногим придется в голову заплатить 5000 долларов за нелепого вида агрегат, если можно пройтись пешком или купить

велосипед. Иными словами, массового рынка, о котором думал Кеймен, для его детища попросту не существует.

Подобное ежедневно случается с вновь возникающими предприятиями. Без достаточного дохода любой бизнес обречен. А доход напрямую зависит от тех, кто *на самом деле захочет* купить то, что вы предлагаете.

Основное ограничение для бизнеса — размер и качество рынка, на который он намеревается выходить. **Железный закон рынка** беспощаден и жесток: *если вы не найдете достаточное количество потребителей, которые захотят приобрести то, что вы предлагаете, ваши шансы выстроить крепкий бизнес ничтожно малы.*

Лучший способ исправить ситуацию — производить то, что потребители хотят купить. Создавать нечто никому не нужное — пустая трата времени и сил. Книги вроде *The New Business Road Test: What Entrepreneurs and Executives Should Do Before Writing a Business Plan* («Новое испытание для бизнеса. Что должны делать предприниматели и руководители перед созданием бизнес-плана») Джона Муллинса помогут вам с самого начала определить наиболее многообещающие секторы рынка и в несколько раз увеличить ваши шансы.

В последующих параграфах я более подробно расскажу, как понять, чего хотят и в чем нуждаются потребители, *прежде*, чем вы начнете вкладывать время и кровно заработанные деньги в новый проект.

Основные потребности

Понять, что нужно людям, во многом означает дать им это.

Одли Стивенсон, политик,
бывший губернатор штата Иллинойс

Если вы собираетесь создать успешный бизнес, очень полезно иметь представление о том, чего хотелось бы другим. Согласно профессорам школы экономики Гарвардского университета Полу Лоуренсу и Нитину Норья, написавшим книгу *Driven: How Human Nature Shapes Our*

Choices («Ведомые. Как влияет природа человека на наш выбор»), существуют четыре **основные потребности**, которые оказывают наиболее сильное влияние на наши решения и поступки.

1. *Потребность приобретать.* Желание добывать или собирать вещественные объекты либо нематериальные качества: статус, власть и влияние. Исходя из этой потребности создаются предприятия розничной торговли, брокерские и консалтинговые агентства — компании, обещающие сделать потребителя богатым, знаменитым, влиятельным или помочь ему обрести ту или иную власть.
2. *Потребность заводить связи.* Желание чувствовать, что тебя ценят и любят, выражающееся в создании отношений, романтических или дружеских. На основании этой потребности работают рестораторы, организаторы конференций и создатели служб знакомств. К удовлетворению данной потребности апеллируют также компании, обещающие сделать клиента более привлекательным внешне или научить завоевывать уважение и всеобщее расположение.
3. *Потребность постигать.* Желание удовлетворять любопытство. На нем зарабатывают создатели учебных программ, книгоиздатели, организаторы семинаров-тренингов и творческих мастерских, а также компании, обещающие дать клиенту новые знания или сделать его компетентным в той или иной области.
4. *Потребность защищать.* Себя, своих близких и родных, свою собственность. На удовлетворении этой потребности выстраивают свой бизнес компании, занимающиеся установкой и обслуживанием систем охранной сигнализации, различного рода страховые компании, курсы по обучению восточным единоборствам и прочим видам самообороны, а также компании, оказывающие юридические услуги. Иными словами, те, кто обещает заботиться о нашей безопасности, решать проблемы и предотвращать неприятности.

Есть и пятая потребность, которую упустили из виду Лоуренс и Норья.

5. *Потребность чувствовать.* Желание получить новые ощущения. На основе этой потребности функционируют кинотеатры, концертные залы, компании — организаторы различного рода игр (азартных, подвижных, интеллектуальных, спортивных), спортзалы и стадионы. Словом, те, кто предлагает нам пощекотать нервы или испытать удовольствие или предвкушение.

Всякий раз, когда у группы людей возникает неудовлетворенность какой-то из вышеописанных потребностей, формируется рынок, призванный исправить ситуацию. Чем больше базовых потребностей способно удовлетворить именно ваше предложение и чем четче вы это формулируете, тем привлекательнее оно будет для потенциального рынка.

Десять способов оценить рынок

Слишком часто люди работают не над тем. Делать то, что нужно, гораздо важнее, чем перерабатывать.

Катерина Фейк, основатель flickr.com и hunch.com

Если вы подумываете о создании нового бизнеса или о расширении уже существующего, вам стоит прощупать почву, на которую собрались ступить.

В этом параграфе описан доступный метод определения привлекательности потенциального рынка. Достаточно оценить один из перечисленных ниже факторов по шкале от 0 до 10, где 0 — полностью непривлекательный, а 10 — абсолютно привлекательный.

1. *Срочность.* Насколько срочно нужно потребителю то, что вы предлагаете. Прокат старого фильма может и подождать, а вот премьеры нового — нет, поскольку бывает всего один раз.
2. *Размеры рынка.* Сколько потребителей активно и часто платят за подобное тому, что вы предлагаете? Курсы по плетению

корзин под водой посещают единицы, а платными медицинскими услугами в области онкологии пользуются миллионы.

3. *Ценовой потолок.* Какова максимальная цена, которую потенциальный покупатель готов заплатить за товар, подобный вашему? (За пачку леденцов — несколько центов, а за авианосец — несколько миллионов долларов.)
4. *Расходы на привлечение потенциального покупателя.* Насколько легко привлечь потребителя? Сколько в среднем придется затратить сил и средств на то, чтобы заключить сделку? (Ресторанчики вдоль федеральной автострады, соединяющей разные штаты, почти не тратятся на то, чтобы привлечь клиентов, а фирмы, выполняющие государственный подряд, готовы потратить миллионы, чтобы заполучить контракт на госпоставки.)
5. *Себестоимость продукта и доставки.* Сколько требуется затратить сил и средств на разработку продукта, производство и доставку конечному потребителю? (Отправка файлов через Интернет не стоит почти ничего, тогда как на изобретение продукта и строительство фабрики для его производства могут потребоваться миллионы.)
6. *Уникальность предложения.* Насколько уникально ваше предложение в сравнении с аналогичными на рынке и как быстро его могут скопировать потенциальные конкуренты? (Существует бесчисленное множество парикмахерских, а вот компаний, предлагающих частным лицам космические путешествия, единицы.)
7. *Скорость выхода на рынок.* Насколько быстро вы сможете создать нечто на продажу? (Подстричь соседский газон можно за пару часов, а чтобы открыть банк, понадобится несколько лет.)
8. *Объем первоначальных вложений.* Сколько потребуется вложить в дело, прежде чем вы будете готовы начать работу? (Чтобы оказывать услуги по уборке дома, нужен только недорогой набор тряпок-щеток и бытовой химии, а в сфере золотодобычи

необходимо будет затратить не один миллион на покупку земли и специального оборудования.)

9. *Возможность дополнительного предложения.* Что еще вы сможете продать потребителю вкуче с основным продуктом? (Те, кто покупает бритву, захотят приобрести запасной блок лезвий и крем для бритья, а купивший летающую тарелку фрисби уже приобрел все, что ему нужно, и за новой придет, только когда сломается старая.)
10. *Постоянство.* Сколько придется поработать, чтобы, создав первоначальное предложение, функционировать дальше? (Получение дохода от бизнес-консультирования требует постоянной работы, а книгу можно написать, издать и забыть о ней.)

Посчитайте количество баллов. Если вышло меньше 50, то, скорее всего, вам лучше отказаться от задуманного. Если 75 и более, ваша идея выглядит вполне заманчивой — действуйте! Если же от 50 до 75 — прибыль ваша затея, конечно, принесет, но для полного успеха придется изрядно попотеть, так что решайте, что для вас важнее.

Скрытые преимущества конкуренции

Самый опасный конкурент — тот, кто вас совсем не беспокоит, но постоянно совершенствует свой бизнес.

*Генри Форд, основатель компании Ford Motors
и первооткрыватель конвейерного метода производства*

Новоиспеченные предприниматели частенько обнаруживают, что их идея не так уж и уникальна: есть другие компании, предлагающие схожие товары или услуги. Как тут не утратить уверенность в себе: это уже есть, так зачем еще и я?

Хочу вас обрадовать: существуют **скрытые преимущества конкуренции**. Если имеются два поля деятельности, равноценные во всех прочих аспектах, то лучше все-таки выбрать то, где конкуренция

существует. И вот почему: вы с самого начала знаете, что есть те, кто готов платить деньги за то, что вы собираетесь предлагать, а следовательно, самый большой риск — остаться без рынка — сведен к нулю.

Само существование рынка означает, что вы на правильном пути и теперь можете уделить больше времени разработке и усовершенствованию вашего продукта. Если на рынке уже работают и процветают другие компании, значит не стоит беспокоиться, что ваши инвестиции уйдут в песок: потребители это покупают.

Лучший способ проследить за тем, чем занимаются ваши потенциальные конкуренты, — стать покупателем. Купите как можно больше видов и марок предлагаемой продукции. Наблюдение за конкурентами изнутри многое расскажет вам о рынке: какие именно ценности предлагают конкуренты, как они привлекают к себе внимание, как осуществляют продажи, как отвечают нуждам и чаяниям потребителей, как решают возникающие проблемы и чего еще не предлагают.

Став покупателем, вы сможете понаблюдать, что работает, а что нет, и лишь затем продумаете собственную стратегию. Узнайте о ваших конкурентах все, что только можно, а потом создайте продукт, который окажется лучше предлагаемого ими.

Правило наемника

Если сделаешь деньги Богом, они станут терзать тебя, как Дьявол.

Генри Филдинг, писатель XVIII века

Наемником становится невыгодно: не стоит идти в бизнес исключительно ради денег. И вот почему: открытие своего дела и управление им *всегда* требует больше сил, чем ожидаешь.

Даже если вы выберете такой бизнес, в котором все будет идти по накатанной, использование необходимых для управления бизнесом **систем** потребует прилежания и целеустремленности. И если единственное, ради чего вы беретесь за эту авантюру, — нажива, то лучше не ждать, когда в мусорной куче блеснет золото.

Следует обратить особое внимание на то, что придется делать постоянно. Чтобы построить или просто завершить что-нибудь, приходится, по большей части, начинать снова и снова, поэтому не стоит игнорировать свои предпочтения. Главное — найти привлекательный рынок, интерес к которому даст вам силы ежедневно поддерживать и совершенствовать ваше предложение. И чтобы найти такой рынок, нужно запастись терпением — искать и не сдаваться.

Вместе с тем не стоит игнорировать «скучные» виды бизнеса, пока не узнаете о них получше; если удастся найти аспект, который вас надолго заинтересует, даже прозаические рынки окажутся весьма привлекательными. «Грязный» бизнес — вывоз и уничтожение мусора, сантехнические работы — уж точно лишен внешней привлекательности, но может быть прибыльным из-за постоянной востребованности и относительно низкой конкуренции.

Найдя привлекательные стороны в банальном, но ежедневно востребованном деле, вы можете наткнуться на настоящую золотую жилу, разрабатывать которую предстоит вам.

Правило крестоносца

Усердие говорит о силе веры, благоразумие — о ее основательности.

Уильям Шенстон, поэт XVII века

Быть **крестоносцем** тоже невыгодно. Частенько идея увлекает настолько, что уже не можешь думать о ней объективно, а исключительно в ореоле звезд и под музыку райских трубачей; и вскоре приходит твердое убеждение: вот оно, дело всей жизни.

В подобном состоянии легко забыть, что блестящая идея и успешный бизнес не одно и то же. В своем оптимизме не стоит забывать о благоразумии: если нечем платить по счетам, очень трудно изменить мир.

Некоторые идеи попросту не могут найти рынок, достаточный для того, чтобы воплотиться в прибыльный бизнес. И это вовсе не значит, что вы должны их игнорировать: побочные проекты расширяют

кругозор и помогают приобрести новые навыки и усовершенствовать уже имеющиеся. Лично я обеими руками «за» побочные проекты — при условии, что вы не рассчитываете на них как на источник стабильного дохода. Как только вы обретаете таковой, можете покорять любые цели.

Прежде чем открыть свое дело, неплохо бы потратить время и силы на **оценку потенциального рынка**, используя описанные выше способы. Если сомневаетесь в своей объективности, попросите коллегу, которому доверяете, или консультанта помочь вам. Несколько потраченных часов сэкономят месяцы, а то и годы бесплодных усилий и разбитых надежд.

Двенадцать стандартных форм ценности

Ценность — это не свойство вещей. Она внутри нас, она — то, как реагирует человек на изменение жизни.

Людвиг фон Мизес, австрийский экономист

Для того чтобы успешно продавать ценности, необходимо точно уяснить, какую именно форму они должны принимать, чтобы за них захотели платить. К счастью, изобретать колесо для этого не потребуется — **ценность** обычно принимает одну из 12 стандартных форм.

1. *Продукт.* Создайте осязаемый, реальный объект и продавайте его потребителю по цене большей, чем затратили на его производство и доставку.
2. *Услуга.* Окажите помощь или услугу, установив за это определенную плату.
3. *Общедоступный ресурс.* Создайте ценность, которой смогут пользоваться многие, и взимайте плату за доступ.
4. *Подписка.* Предложите что-нибудь полезное на постоянной основе и регулярно взимайте за это плату.

5. *Перепродажа.* Купите что-то у оптовиков и продайте розничному покупателю с выгодой для себя.
6. *Аренда.* Купите что-нибудь полезное и сдавайте другому на оговоренный период, взимая за это плату.
7. *Посредничество.* Найдите рынок сбыта и покупателя продукта, который вам не принадлежит, и от имени третьего лица осуществляйте сделки, взимая проценты.
8. *Аккумуляирование аудитории.* Привлеките внимание группы потребителей, объединенных некими характерными особенностями, и продайте доступ к этой группе в форме рекламы другому бизнесу, ориентированному именно на эту аудиторию.
9. *Заем.* Дайте некоторое количество денег взаймы, затем в определенный срок заберите долг с оговоренными заранее процентами.
10. *Опцион.* Предоставьте возможность совершить определенное действие в фиксированный срок за определенную плату.
11. *Страхование.* Возьмите на себя ответственность за риск держателя страхового полиса попасть в неприятную жизненную ситуацию в обмен на периодические выплаты, размер которых оговорен заранее.
12. *Капитал.* Приобретите долю в каком-нибудь предприятии и получайте соответствующую долю прибыли в виде единовременной выплаты или на постоянной основе.

А теперь давайте детально рассмотрим все **двенадцать стандартных форм ценности.**