

18+

Сергей Иващенко

ЭВРИКА, БЛИН!

Технология выхода из кризиса для
тех, кто устал

Сергей Иващенко
Эврика, блин! Технология
выхода из кризиса
для тех, кто устал

<https://litres.ru/74151602>

ISBN 9785007011907

Аннотация

Никогда такого не было — и вот опять. Твой бизнес в перманентном кризисе, а умные книжки советуют позитивную психологию и Карту желаний!

Хватит.

Это война. Война с системным хаосом.

Забудь про «Богатого папу» и «успешный успех». Здесь про инженерный подход к бизнесу: ТРИЗ, теорию игр, прикладную психологию и математику, понятную даже гуманитариям. Применяй. Первые изменения увидишь через 4 недели, а устойчивую «беспилотную» структуру бизнеса построишь за 6 месяцев.

У тебя получится. Просто начни.

Содержание

Предисловие	6
Введение	12
Что же мы имеем сейчас?	15
О чём эта книга на самом деле	16
Соотношение технологий — почему не надо быть Макиавелли	19
Почему я не даю «волшебной таблетки»	21
Чек-лист: готовы ли вы читать эту книгу дальше?	23
Небольшой анонс того, что вас ждёт	25
нулевой этап	28
психологическая расчистка, или почему ваш бизнес так похож на вас	28
Шаг 1. Диагностика: Быть или не быть?	32
Шаг 2. Три контура, или как понять, где у вас болит	36
Шаг 3. Экспресс-оценка выгорания: живы ли вы как лидер	41
Шаг 4. Финансовый срез: давайте посмотрим правде в глаза	44
Шаг 5. Технология «Состояний»: тренды вместо иллюзий	49
Шаг 6. Психологическая карта: ваши личные	52

тараканы	
Шаг 7. Психо-аудит команды: кто есть кто в вашем зоопарке	58
Шаг 8. Карта текущих конфликтов и «фразы- раздражители»	62
Шаг 9. Техники расчистки: как перестать мешать себе	64
Шаг 10. Точка старта и критерий готовности	71
P.S. Стратегия выхода из бизнеса для тех, кто решил завязать	75
Небольшое послесловие к нулевому этапу	81
Глава 1	83
Часть 0. Быстрая карта бизнеса: канва Остервальдера	87
Часть 1. Метод фокальных объектов: как привязать сосиску к детскому саду и не сойти с ума	92
Часть 2. Алгоритм латерального мышления: как думать не как все	103
Часть 3. Что дальше? От гипотезы к проверке	109
Часть 4. Чего не стоит делать: типичные ошибки при генерации идей	111
Практическое задание к главе 1	113
Конец ознакомительного фрагмента.	116

Эврика, блин!
Технология выхода из
кризиса для тех, кто устал

Сергей Иващенко

© Сергей Иващенко, 2026

ISBN 978-5-0070-1190-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

Никогда такого не было — и вот опять.

Черт побери, как же меня за... ло вести бизнес в кризис.

За последние четверть века чего только с нами не случилось: мировой финансовый, внутривластный, внутриэкономический, экологический, банковский, кризис веры, кризис среднего возраста... Я не знаю такого вида кризисов, которые бы нам не пришлось испытать на себе. Разве что инопланетяне пока на нас не нападали. Да и то, скорее всего лишь потому, что, посмотрев на весь бардак, творящийся на Земле, они решили держаться от нас подальше. Сработал, видимо, инстинкт самосохранения. Ну что же... У Вселенной есть шанс...

А сколько кризисов пришлось пережить вашему бизнесу за последние три года?

Да-да, я к вам обращаюсь. К вам — к вам, сидящему на диване с чашкой кофе. Чего засмущались? Были же кризисы? Были. А много было дней *без* кризиса? Не помните? Вот и я не помню. Не было таких.

Давайте будем честны с самими собой. Нет ничего более постоянного, чем кризис. Оглядываясь на свой опыт, я нашел только два периода в карьере, когда всё шло замечатель-

но.

- Первый я называю: «А помнишь, как было здорово, когда всё шло нормально, и денег было много?». Про этот период помнят многие предприниматели. Ирония в том, что он всегда находился «где-то в светлом прошлом». Причем даже тогда, в том самом прошлом, его вспоминали как счастливые моменты из *еще более раннего* прошлого. Квантовый парадокс. И с ним сталкивался каждый.

- Второй период без кризиса я называю так: «Скоро, когда вся эта фигня закончится». Ну, вы поняли. Как в старом анекдоте: «Приходите завтра». — «Почему вы всё время приходите сегодня?» Думаю, здесь не стоит долго распространяться. Вероятность наступления этого периода примерно равна вероятности возврата в предыдущий.

Так что, добро пожаловать в реальный мир, Нео. Именно так выглядит современная реальность, и, пожалуй, на правах автора, я предложу это как аксиому. Либо вы адаптируетесь и адаптируете бизнес под перманентный кризис, либо — добро пожаловать в найм. Кассиром в «Пятерочки» и прочие «Магниты».

Сразу хочу извиниться перед кассирами «Пятерочек» и «Магнитов». Я нисколько не приуменьшаю значимость вашего труда. Я восхищаюсь вами. Seriously. На вашем месте я бы уже на второй день работы взял бейсбольную биту, и... Это ж каким терпением нужно обладать, когда с утра до ве-

вчера, то какой-то... рифма к слову «водолаз»... забудет взвесить яблоки, и вам бежать это делать за него. То другой, чу-дак на букву м, начинает орать на кассира из-за того, что яйца опять подорожали... *На кассира, Карл!* Как вам удается сохранять улыбку несмываемой, а битую — неиспользованной? Ума не приложу.

Уф... отвлекся.

Так, о чём это я? А, о кризисе, и жизни бизнеса внутри него.

Размышляя об этом, я, естественно, пришел к двум традиционным русским вопросам: «Кто виноват?» и «Что делать?».

С первым вопросом разобрался быстро. Виноват, естественно, я сам.

Если вы предприниматель — вы должны это четко понимать. Во всех проблемах вашего бизнеса виноваты вы сами. Да-да. Ни власть, ни налоговая, ни бывшие родственники, ни конкуренты, ни ретроградный Меркурий. Именно вы.

Вините кого-то еще? Добро пожаловать в дружный коллектив «Пятерочки». Ответственность за состояние бизнеса всегда лежит на его владельце.

Скажите, что сейчас всем плохо и ни у кого не получается? Расскажите об этом вон тому парню в Bentley. Он реален. И он не украл и не «отжал», как говорили в 90-х. Он заработал.

Просто потому, что делал что-то не так, как все. И вон та блондинка с сумочкой стоимостью с бюджет небольшой африканской страны. Что бы вы о ней ни подумали — она зара-бо-тала. Сама. Потому что смогла просчитать ходы, возможности, потребности, стратегии и тактики, и, в результате оказалась в нужном месте в нужное время.

Давайте будем честными. Успешные предприниматели существуют. Они реальны. И они — не сверхлюди. Это такие же люди, как и не слишком успешные. Работают они часто ненамного больше, а порой даже меньше. Просто им чуть больше повезло. Они оказались чуть смелее. Они взяли технологию ведения бизнеса и, вместо споров с ее создателем, стали планомерно, шаг за шагом, ее применять. И, да, практика показывает: успешные предприниматели в 99 случаях из 100 более дисциплинированы, чем все остальные. Так что, если у меня что-то не получается... читай пару абзацев выше.

А вот со вторым вопросом — «Что делать?» — пришлось попотеть. Не то чтобы физически, но голову поломать пришлось точно. Спасибо маме, которая до пенсии была старшим научным сотрудником в одном советском НИИ, и научила нас с сестрой тому, что для человеческого интеллекта нет неразрешимых задач.

В общем, как там говорил Архимед? Эврика? Именно. Эврика! Я нашел вариант действий, следуя которому можно вывести бизнес из кризиса. И не просто вывести, а получить

шанс превратить его в «Белого Единорога».

Красиво? Мне тоже нравится. Но, не обольщайтесь. Технология, которую вы найдете в этой книге, — это не «чудодейственный эликсир». Поработать придется. И поработать, что называется, от души. Но, согласитесь, идти гораздо проще, когда знаешь направление. А его я укажу точно. Не сомневайтесь.

Откровенно говоря, я прекрасно знаю, как бесит читателя пустая информация в бизнес-книгах. Сам не раз допускал гневные реплики в адрес авторов. И вот на тебе — тоже увлекся «водой». Прошу за это прощения и обещаю по возможности, в будущем, удерживаться от лирических отступлений.

Но это в будущем. А пока — пара слов обо мне.

Назвать меня в полной мере автором этой книги было бы не совсем корректно. Хотя бы потому, что технологии, из которых состоит моя методика выхода из кризиса, создали другие люди задолго до меня. Многие из них появились даже задолго до моего — и, осмелюсь предположить, вашего появления на свет. Но всё новое — это хорошо забытое старое.

Так что я — не автор, а скорее собиратель и активный пользователь чужих идей. Но собрал этот пласт знаний во-едино именно я. Провел глубокий анализ, сделал теоретические расчеты, проверил на практике, исправил неточности, внес корректировки, адаптировал теорию к реалиям бизнеса второй четверти XXI века в России, и снова внедрил техно-

логию на практике.

Ого... перечитал предыдущий абзац, и меня аж гордость взяла. Нет, пожалуй, я всё-таки автор. Автор методики вывода бизнеса из затянувшегося кризиса.

Так что, если бизнес «не прет», если замучали долги, нет клиентов, перспектив и сил продолжать — сожми зубы, кулаки, задницу... В общем, сожми всё, что сжимается, смело бери эту технологию и вытаскивай себя из болота.

Хватит терпеть.

Хватит причитать.

Просто делай.

Всё получится.

Введение

*Поскольку времени немного, я вкратце
матом объясню. Владимир Вишневский*

Ни для кого не секрет, что известные каждому «проверенные методы» ведения бизнеса, всякие там «Богатые папы» или «Офигеть какие богатые люди Вавилона», не работают уже лет двадцать. А может, и больше. Нет, эти методы, несомненно, приносили миллионы своим последователям. Но это было давно. Сейчас всё иначе. Всё быстрее, сложнее, непредсказуемее. Так что любому здравомыслящему человеку очевиден простой факт: нужны новые методы и технологии. Нужен прорыв.

А так как я тоже причисляю себя к здравомыслящим, и при этом дико любопытным представителям человечества, я начал искать.

И знаете что? Чем больше я занимался этим вопросом, тем чаще ловил себя на мысли, что бизнес-образование сегодня — это глобальный заговор.

Серьёзно. Вокруг столько умных книжек, столько курсов, столько «гуру», которые с экранов вещают про долгосрочное планирование, формирование корпоративной культуры, построение «стратегических карт» и прочих заумных вещах. И всё это, конечно, упаковано в околонуучную обёртку. И зву-

чит оно так заманчиво, что аж дух захватывает.

Только вот незадача: стоишь ты такой, весь вдохновлённый, перед своим складом, офисом или кофейней, а вокруг — очередной кризис. Банковские проценты взлетели до небес. Поставщик поднял цены в два раза. Клиенты, которые вчера были лояльными, сегодня выбирают вариант «подешевле». Аренда выросла. Налоговая прислала письмо, от которого хочется закрыть глаза и сделать вид, что ты не ты.

И вот в этот момент ты ищешь помощи в очередной «умной книжке по бизнесу». А там пишут: «Ваша миссия должна вдохновлять сотрудников на свершения». Сотрудников, Карл! Вдохновлять! Тех самых, которые смотрят на тебя с одним единственным вопросом: «Босс, а зарплата-то когда?»

Я не говорю, что классические методы бесполезны. В мире, где экономика растёт предсказуемыми темами, где спрос стабилен как швейцарские часы, а ставка рефинансирования меняется раз в пять лет, они, возможно, очень даже работают. Проблема в том, что я, вы и большинство наших коллег живём в реальном мире.

Мы живём в мире, где слово «кризис» стало нарицательным.

Кризисный маркетинг, кризисное управление, кризисная психология, кризисный отпуск (это когда ты не можешь уехать, потому что бизнес лихорадит). Мы настолько привыкли к этому состоянию, что уже почти не удивляемся. Ну,

очередной обвал. Ну, очередной запрет. Ну, очередной виток инфляции. Всё как обычно.

И вот в этом мире, где норма — это ненормальность, традиционные бизнес-технологии дают сбой. Потому что они создавались для другой жизни. Для реальности, где можно спокойно строить пятилетние планы. Где можно позволить себе сначала три года вкладываться в развитие бренда, а потом собирать урожай.

В наше время «потом» может и не наступить. В нашей реальности нужно выживать здесь и сейчас, и при этом умудряться расти. А иногда, если повезёт и всё сделаешь правильно, — рвануть. Да так, чтобы сразу в космос. Сразу к звёздам!

Звучит как фантастика? Ещё бы. Но я бы не стал писать эту книгу, если бы сам не убедился в эффективности своей технологии.

Я, конечно, прекрасно понимаю, что не открыл Америку. Технологии, о которых пойдёт речь, как я уже говорил, существовали задолго до меня. Но вот беда: в бизнес-среде они существовали отдельно друг от друга. Это как с продуктами на кухне. Вроде у всех есть мясо, соль, специи... Но у кого-то получается классное блюдо, от которого даже вегетарианцы слюной подавятся, а у кого-то — беляши из привокзального ларька. А всего-то и нужно было — смешать ингредиенты в правильной пропорции, ну и чуть-чуть везения...

Что же мы имеем сейчас?

Проштудировав бизнес-курсы, я не уставал удивляться узости взглядов их авторов. Нет, я не спорю. Многие курсы очень даже классные, и крайне полезные. Но, какие-то не жизненные. Одни учат «теории игр» так, будто это олимпиадная математика, и в итоге предприниматель выходит в жизнь с головой, забитой формулами, которые можно применить разве что в покерной партии с друзьями. Другие продвигают ТРИЗ, но так, как будто предпринимателю нужно головоломки целыми днями решать, а не бизнес-модели строить. Третьи уходят в чистую психологию, превращая предпринимательство в сеанс психотерапии. Четвёртые, наоборот, всё сводят к цифрам, забывая, что за цифрами стоят живые люди с их страхами, амбициями и — давайте честно — тараканами в голове.

А я, будучи человеком, бескорыстно любящим деньги, да ещё и нетерпеливым, решил: а почему бы не взять лучшее из всего этого? Почему бы не собрать единую систему, которая работает в нашей российской действительности, где правила меняются быстрее, чем я принимаю решение их нарушить?

И знаете, получилось. Не сразу, не без ошибок, но получилось.

О чём эта книга на самом деле

Эта книга — не сборник мотивационных цитат и не очередной «успешный успех». Это **инженерный подход** к ведению бизнеса из кризиса и созданию модели, способной к взрывному росту.

Методология, которую вы найдёте на этих страницах, собрана из четырёх мощнейших источников:

- **Теория игр** (упрощённая, без заумных формул) — чтобы вы перестали быть пешкой на чужой шахматной доске и научились менять правила игры.

- **ТРИЗ для бизнеса** (теория решения изобретательских задач) — чтобы взламывать противоречия, которые душат ваш бизнес (либо «быстро, но дорого», либо «медленно, но дёшево» — а почему бы и не «быстро и дёшево»?).

- **Психологические техники** (не для «исцеления души», а для жёсткой диагностики команды и владельца) — потому что 60% малого бизнеса сегодня работают в режиме выживания, и без ментальной гигиены любые стратегии рухнут.

- **Математические методы** (на уровне Excel и трёх сценариев) — чтобы перестать гадать на кофейной гуще и начать считать ожидаемую прибыль, вероятности успеха и точки безубыточности.

Но главное — я не просто смешал эти ингредиенты. Я выстроил их в **жёсткую последовательность фаз**, которую нельзя нарушить. Пропустите психологическую расчистку — провалите всё остальное. Начнёте с игрового моделирования, не имея цифр, — получите красивые фантазии.

Вот план, который можно использовать как навигатор:

- **Фаза 0. Психологический аудит.** Здесь мы проводим диагностику выгорания, разбор психотипов и анализ конфликтов. Проверяем критерии готовности к переменам. Доля времени, затрачиваемая на данный этап — **20%**.

- **Фаза 1. Диагностика.** Здесь разбираем тренды и противоречия. Проводим конкурентную разведку. Учимся применять метод ADKAR. Доля времени, затрачиваемая на данный этап — **30%**. (Главы книги 1,2)

- **Фаза 2. Стратегическое проектирование.** Разбираемся с теорией игр в упрощенном варианте, изучаем метод фокальных объектов, ТРИЗ и вероятностную оценку (Pess-Exp-Opt). Доля времени, затрачиваемая на данный этап — **20%**. (Главы книги 2,3,4)

- **Фаза 3. Цикличное внедрение.** Здесь мы разберемся с понятиями MVP, еженедельный мониторинг, стоп-лосс, психологическая поддержка. Доля времени, затрачиваемая на данный этап — **20%** (Глава книги 5)

И не стоит торопиться с внедрением отдельных этапов. Действуйте планомерно. Помните. Это — не спринт. Это работа на 2—4 месяца, в зависимости от сложности бизнеса. Но результатом станет не просто «латание дыр», а **система, которая работает без вас.**

Соотношение технологий — почему не надо быть Макиавелли

Здесь я хочу сказать то, от чего у многих авторов бизнес-книг волосы могут встать дыбом. В этой книге вы **не найдёте восхваления Макиавелли**. Никаких «Государь — настольная книга предпринимателя». Почему?

Потому что макиавеллианский подход — это ставка на страх, обман, притворство. И он отлично работает в краткосрочных кризисах и при переговорах с мошенниками. Но как повседневная стратегия управления малым и средним бизнесом он неприемлем, так как **разрушает доверие, порождает текучку и ведёт к культу личности**. Проверено сотнями компаний, которые разорились, потому что владелец «играл в государя».

Поэтому наше соотношение технологий — другое:

- **Психологические техники** — 35% (фундамент, без них ничего не работает).
- **Упрощённая ТРИЗ** — 20% (для снятия ключевых противоречий).
- **Математические методы** — 20% (тренды, EV, безубыточность, три сценария).
- **Стратегии Сунь Цзы** — 10% (конкурентная разведка и «победа без сражения»).

- **Теория игр (упрощённая)** — 10% (только кооперация / конфликт / уход, без сложных матриц).
- **Технология «Статистика трендов»** — 5% (мониторинг без идеологии).
- **Макиавелли** — 0% (кроме редких форс-мажоров, и то с оговорками).

Запомните эту таблицу. Когда встретите в книге ссылки на «Государя» (да, я в молодости тоже грешил, но в этой версии их почти нет), мысленно возвращайтесь к соотношению. Это не методология, это исключение.

Почему я не даю «волшебной таблетки»

Методика не освобождает вас от работы.

Да-да, я знаю, как хочется найти книгу, прочитать её за выходные, а в понедельник проснуться владельцем идеального бизнеса, в котором клиенты сами выстраиваются в очередь, а сотрудники поют вам дифирамбы. Таких книг не существует. Если кто-то обещает вам такой результат — посылайте его подальше. Это либо мошенники, либо люди, которые сами никогда не вели бизнеса.

Моя методика — это не замена упорному труду. Это компас. Точнее, современный навигатор в смартфоне, без которого уже не представляют своей жизни большинство водителей.

Ну согласитесь: можно годами копать шахту в поисках золотой жилы, не подозревая, что месторождение расположено в другой стороне. Но, узнав об ошибке, можно за день изменить направление и за месяц выйти на результат, которого не удавалось достичь годами.

Вот что я предлагаю: перестать тратить энергию на то, что не работает. Перестать верить в «успешный успех» и начать использовать инструменты, которые реально помогают в условиях, когда земля уже горит под ногами.

Я не буду вам тут рассказывать про «миссию», «ценности»

и «синергию». Я вообще не люблю эти слова. Они пахнут переговорками, где люди в дорогих пиджаках пьют кофе и делают вид, что знают, что будет завтра.

Никто не знает, что будет завтра.

Но есть способы действовать так, чтобы быть готовым к любому «завтра». И даже получать от этого удовольствие. Ну, или хотя бы не сойти с ума в погоне за успехом.

Чек-лист: готовы ли вы читать эту книгу дальше?

Прежде чем перевернуть страницу и погрузиться в главу нулевого этапа, выполните одно упражнение. Оно займёт 3 минуты, но сэкономит вам часы разочарования.

Ответьте «да» или «нет» на вопросы:

1. Я готов (а) честно посмотреть на своё психологическое состояние и состояние команды, даже если это неприятно.

2. Я согласен (на), что 80% проблем бизнеса — внутри меня и моих решений, а не в кризисе, правительстве или конкурентах.

3. Я готов (а) потратить ближайшие 2—4 недели на диагностику, а не на «тушение пожаров».

4. Я не жду от книги «серебряной пули» и понимаю, что придётся делать упражнения, считать цифры и менять ритуалы.

5. Я принимаю, что Макиавелли — не основа стратегии, и готов (а) делать ставку на честность и долгосрочное доверие.

Если хотя бы на один вопрос вы ответили «нет» — закройте книгу. Подарите её знакомому предпринимателю. Или

оставьте на журнальном столике, чтобы гости думали, какой вы глубокий стратег. Потому что без этой ментальной готовности вы просто прочитаете текст, покиваете и вернётесь к старым граблям.

Если все ответы «да» — добро пожаловать в реальность. Реальность, где бизнес можно вытащить из кризиса, не продавая душу дьяволу и не нанимая шаманов.

Небольшой анонс того, что вас ждёт

- **Нулевой этап** — полная психологическая расчистка: шкала выгорания, фразы-раздражители, психоаудит по трём типам (Аналитик / Творец / Организатор), карта конфликтов, техники расчистки. Критерий готовности к изменениям.

- **Глава 1 (Первый этап)** — как собрать тренды, конкурентная разведка, быстрая карта бизнеса: канва Остервальдера, метод фокальных объектов, алгоритм латерального мышления. От гипотезы к проверке.

- **Глава 2 (Второй этап)** — три типа противоречий, упрощённый АРИЗ за 5 шагов, 10 простейших приёмов ТРИЗ, таблица Альтшуллера, методы усиления ТРИЗ (дизайн-мышление, голубой океан, инжиниринг ценности, OTSM/COREX, анализ корневых конфликтов). Как превратить «чёрное и летучее» в «белое и пушистое».

- **Глава 3 (Третий этап)** — теория игр для бизнеса: игроки, стратегии, выигрыши. Матрица 2×2, равновесие Нэша, кооперация, игра с природой. Пошаговый алгоритм построения матрицы.

- **Глава 4 (Четвёртый этап)** — экономическое моделирование и вероятностная оценка: юнит-экономика, три сценария (оптимист, реалист, пессимист), точка безубыточности, байесовское обновление, дерево решений, имитационное моделирование (анализ чувствительности), игра в кон-

сensus. Как перестать гадать на кофейной гуще.

• **Глава 5 (Пятый этап)** — психологическая инженерия внедрения: опросник ADKAR, диагностика команды (адепты, сомневающиеся, саботажники, бунтари), психоаудит (Аналитик, Творец, Организатор), карта конфликтов. Ритуалы: утренняя точка сборки, светофор, пять почему, адвокат дьявола, pre-mortem, съешь лягушку, быстрые победы. Как заставить команду делать то, что вы придумали.

• **Глава 6 (Шестой этап)** — масштабирование без боли: проверка системы на прочность, юнит-экономика, выбор модели (филиалы, франшиза, партнёрство), поиск и обучение управляющих, система контроля, автоматизация, маркетинг масштабирования, управление качеством, финансовая модель, эмоциональное выгорание, чек-лист готовности.

• **Глава 7 (Седьмой этап)** — экспансия на новые рынки: выбор направления (матрица приоритетов), исследование рынка, адаптация продукта, поиск локального партнёра, пилотный проект, юридические вопросы, команда, маркетинг, управление рисками, коммуникация с командой, постепенное масштабирование, культурная интеграция.

• **Глава 8 (Путь до Белого Единорога)** — стратегия победителя: десять принципов Сунь Цзы. Передача управления: десять шагов к самоуправляемой компании (разделение ролей, поиск управляющего, совет директоров, регламенты, культура и т.д.). Лестница состояний: три измерителя (R, P, T), таблица состояний от «Исчезновения» до «Игры», как

подниматься с дна и удерживаться на вершине.

В конце книги находится **чек-лист «Критическая проверка перед стартом»**.

Последнее напутствие

Я не обещаю, что будет легко. Будет страшно. Будет хотеться бросить всё и вернуться к привычной суе — кризисной, нервной, но знакомой. Но если вы дочитали до этого места, значит, внутри вас ещё теплится та самая злость на обстоятельства и вера, что можно жить не в режиме «выживания», а в режиме «творца».

И это правильно.

Потому что успешные предприниматели — не сверхлюди. Просто в какой-то момент они перестали ждать, когда «вся эта фигня закончится», и начали действовать по-другому.

Вот и мы сейчас начнём.

По-другому.

Пристегните ремни. Мы въезжаем в реальность, где правила игры пишутся на ходу. И, между прочим, у нас есть шанс стать авторами этих правил.

Ну что, погнали?

нулевой этап

*Не надо делать мне как лучше, оставьте мне
как хорошо.*

Владимир Вишневский

психологическая расчистка, или почему ваш бизнес так похож на вас

Я начну с того, что, возможно, вызовет у вас желание закрыть книгу и больше никогда меня не читать. Но я всё равно скажу. Потому что, если мы договорились быть честными — давайте будем честными с первой страницы.

Ваш бизнес сейчас именно в том состоянии, в которое вы сами его привели.

Никто другой. Ни кризис, ни конкуренты, ни бывшая жена, ни налоговая, ни високосный год, ни ретроградный Меркурий, который, по мнению некоторых особо одарённых товарищей, влияет на переговоры с поставщиками и желание у кроликов размножаться.

Вы.

— Опять двадцать пять, — с обидой в голосе говорите вы. — Ещё один доморощенный психолог начинает выдавать

банальные утверждения за вековую мудрость.

Ну, хорошо. Не говорите. Думаете. Но дайте мне пару минут, чтобы объяснить, почему я на этом так настаиваю. Я не собираюсь культивировать в вас чувство вины. Я собираюсь вас освободить.

Ха, высокопарно получилось. Но это правда. А кто я такой, чтобы спорить с правдой? Так что временно смиритесь. Буду вас освобождать в меру сил и способностей.

Понимаете, пока вы верите, что проблемы бизнеса — снаружи, вы находитесь в позиции жертвы. А жертва, как известно, ничего не может изменить. Она может только жаловаться, терпеть и надеяться на чудо. Ну, или на то, что «вся эта фигня скоро закончится».

Но, мы-то с вами — люди взрослые, и четко понимаем: эта фигня не закончится никогда. Чуда не будет. И волшебник в голубом вертолете не прилетит. Поверьте. Я ждал. До сих пор не могу простить себе потерю этого времени.

Как только вы принимаете простую мысль: «Я — причина всего, что происходит с моим бизнесом», — вы перестаёте быть жертвой и становитесь автором. А автор может переписать сценарий. Это, между прочим, самый сильный кайф, который только может быть в предпринимательстве. Чувство, что ты не плывёшь по течению, а сам выбираешь, куда грести. Или даже не грести, а включить мотор.

Кстати, о моторе. Стив Джобс, человек, которого труд-

но заподозрить в отсутствии амбиций, однажды сказал: *«Всё, что происходит внутри компании, — это ваша ответственность. Нельзя винить других, если что-то идёт не так. Либо вы управляете обстоятельствами, либо они управляют вами»*. И он не просто сказал это. Он уволил сам себя из собственной компании в 1985 году, чтобы через 12 лет вернуться и вытащить Apple из клинической смерти. Потому что понял: пока ты перекладываешь ответственность, ты не владеешь ситуацией.

Так что давайте мы с вами сейчас, на нулевом этапе, сделаем главное: перестанем врать себе про внешние причины. Не потому, что их нет — они есть, конечно. Курс скачет, логистика ломается, клиенты беднеют. Но ведь у кого-то, в этих же условиях, бизнес растёт. И не потому, что они умнее или у них папа олигарх. А потому, что они вовремя перестали надеяться на «волшебный пендель» извне и начали работать с тем, что реально могут изменить. С собой, своей командой и своей системой.

Итак, добро пожаловать на нулевой этап. Самый скучный, самый нудный, но от этого не менее важный. Если вы его пропустите — всё, что будет дальше в этой книге, превратится в очередную красивую теорию, которая пылится на полке.

Я знаю, как это бывает. Прочитал книгу, вдохновился, набросал план, неделю ходил с горящими глазами, а потом вернулся к операционке — и понеслось: срочный заказ, налого-

вая, сломался станок, заболел менеджер. И через месяц ты уже не помнишь, о чём там говорилось в этой умной книжке.

Поэтому нулевой этап — это не про чтение. Это про действие. Про то, чтобы остановиться, выдохнуть и посмотреть на себя и свой бизнес честно. Без прикрас, без самообмана, без привычного «всё не так плохо, как кажется».

Я разобью этот этап на десять шагов. Почему десять? Просто так. Без видимых причин. Вы можете разбить эти действия на сколько угодно шагов. Главное — их пройти.

Шаг 1. Диагностика:

Быть или не быть?

Первый шаг — самый болезненный. Вам нужно честно ответить на вопрос: а вы вообще хотите заниматься бизнесом? Я не про деньги. Я про само дело.

Знаете, есть такая болезнь — «бизнес по привычке». Человек когда-то открыл своё дело, вкалывал, крутился, всё было интересно. А потом пришла усталость. Или кризис. Или человек повзрослел, и ему просто стало скучно в старой песочнице. Но бизнес — это же твоё детище. Кормилец. От него просто так не откажешься. И человек продолжает бабахтаться в своем болоте. Продолжает, с каждым днём всё больше напоминая зомби. Вроде и решения принимает, и на работу приходит, но внутри — пустота.

Я таких предпринимателей за годы, проведенные в бизнесе, повидал много. Они яростно задаются вопросом «как вывести бизнес из кризиса», сражаются, из кожи вон лезут на работе. А на самом деле им надо просто признаться себе: «я больше не хочу этим заниматься». И это нормально. Это не слабость. Это честность.

Если вы внутри себя чувствуете, что дело, которым вы занимаетесь, вам уже не интересно, что вы бы с радостью его продали, закрыли или передали, но не знаете как — нулевой этап для вас будет другим. Вам не нужна стратегия прорыва.

Вам нужна стратегия выхода. И это тоже путь, просто другой. О нём чуть позже.

Но если вы сейчас подумали: «Да нет, я не такой. Я фонтанирую идеями. Я готов сворачивать горы... просто ландшафт портить неохота, да и обстоятельства мешают», — отлично. Тогда идём дальше.

Есть ещё один подводный камень. Часто предприниматель путает «сворачивание гор» с «залипанием на операции». Он любит процесс, а не результат. Ему нравится бегать, решать задачи, быть вечно на нервяке. Это становится его наркотиком. Бизнес превращается в способ самореализации в режиме 24/7, где главный KPI — количество потушенных пожаров.

Если вы узнали себя — не спешите радоваться. Потому что настоящий бизнес — это не про тушение пожаров. Это про систему, которая работает без вас. И если вы не можете отойти от дел на две недели, не боясь, что всё рухнет, — у вас не бизнес, а работа. Просто очень нервная и с неограниченной ответственностью.

К слову, об ответственности. Основатель ИКЕА Ингвар Кампрад, который построил одну из самых системных компаний в мире, говорил: *«Если у вас есть бизнес, который требует вашего присутствия каждую минуту, — у вас не бизнес, а работа. И вы на ней самый низкооплачиваемый сотрудник»*. Сам Кампрад, кстати, после того как передал

управление сыновьям, ещё много лет просто заходил в магазины как обычный покупатель, чтобы просто чувствовать пульс этого бизнеса. Но система работала без него.

Проверьте себя. Попробуйте честно ответить на три вопроса:

- 1. Если бы у меня была возможность всё бросить и начать что-то новое, я бы это сделал?**
- 2. Мне интересен сам продукт/услуга, или я просто привык (ла) заниматься тем, чем занимаюсь?**
- 3. Могу ли я уехать в отпуск на три недели, отключив телефон, и вернуться к растущему бизнесу?**

Если ответы вас не радуют — это не приговор. Это точка, с которой нужно начать работу. Потому что, как вы понимаете, если вы сами не верите в свой бизнес, никакая технология его не спасёт.

Упражнение «Разворот на 80 лет»

Давайте перейдём от слов к делу. Самый простой и честный способ «проверить свой интерес» — это техника, которую называют «Разворот на 80 лет». Джефф Безос использовал похожий метод, когда принимал решение об уходе с Уолл-стрит и создании Amazon. Он спросил себя: «Как я буду выглядеть в 80 лет? Буду ли я жалеть о том, что не попытался?».

Как выполнить: Выделите 15 минут полной тишины. Отключите телефон. Возьмите лист бумаги и ручку. Не открывайте ноутбук — бумага лучше работает для самоанализа. А теперь честно, без розовых очков, ответьте письменно на три вопроса:

1. Каким я вижу себя через 5 лет? (Не «каким должен быть», а каким мне на самом деле хочется быть — в бизнесе, в здоровье, в отношениях).

2. Что я буду чувствовать и думать о сегодняшнем дне, когда оглянусь на него из того будущего? Гордость? Сожаление? Облегчение, что наконец-то вышел из этого круга?

3. Какие три конкретных действия я могу сделать прямо сейчас и на этой неделе, чтобы приблизиться к тому образу?

Зачем это нужно: Это упражнение снимает шоры с «текучки». Оно не даёт вам врать себе. Если в ответе на второй вопрос у вас вырисовывается не радость, а стойкое «фух, ну наконец-то я это закрыл» — это честный сигнал: вам нужна стратегия выхода, а не спасения.

Шаг 2. Три контура, или как понять, где у вас болит

Когда я впервые прочитал про три контура бизнеса, я подумал: «Ну вот, опять умные слова». А потом применил к себе — и мне стало стыдно. Потому что я понял, что всю жизнь путаю операционку с развитием. И вечно ною, что времени на стратегию нет, хотя на самом деле просто боюсь оторваться от текучки.

Давайте я коротко объясню, что это за звери, эти самые три контура.

Контур первый: операционный. Это то, что приносит деньги здесь и сейчас. Ваши текущие продажи, ваши клиенты, ваши поставщики, ваша бухгалтерия, ваши сотрудники, которые делают продукт. Это сердце бизнеса. Если оно остановилось — вы труп.

Контур второй: инвестиционный. Это то, что вы делаете для роста. Новые каналы продаж, новые продукты, расширение штата, автоматизация, маркетинговые эксперименты. Всё, что требует вложений сегодня, чтобы окупиться завтра.

Контур третий: инновационный. Это то, что вы делаете для будущего. Идеи, которые могут выстрелить через год-два-три. Рискованные проекты, партнёрства, выход на новые

рынки. То, что сегодня вообще не приносит денег, но может создать новую реальность.

Идеальный бизнес — это когда все три контура работают одновременно. Реальный бизнес — это когда один из контуров работает, а два других либо отсутствуют, либо работают так, что лучше бы их не было.

У большинства предпринимателей, с которыми я общался, наблюдается одна из двух картин:

Первая: операционка жрёт всё. Владелец крутится как белка в колесе, решает тысячи мелких вопросов, не может ни нанять нормального управляющего, ни отстроить системы. Инвестиционный контур существует только в голове, а инновационный — это фраза «надо бы как-нибудь подумать о будущем».

Вторая: операционка заброшена, а владелец ушёл в стратегию. Это обычно случается после прочтения умных книжек. Человек решает, что он «не должен заниматься операционкой», нанимает кого попало, а сам начинает строить грандиозные планы. В итоге текущий бизнес проседает, денег на стратегию нет, и всё рассыпается.

И тут нельзя не вспомнить о Майкле Делле, основателе Dell Technologies, который в автобиографии написал: «Многие предприниматели либо застревают в операционке, либо улетают в облака. Я научился проводить 50% времени на текущих делах, 25% на том, что принесёт доход в следу-

ющие 12 месяцев, и 25% на том, что изменит компанию через три-пять лет. Это единственный способ не сойти с ума и не обанкротиться». И Делл, кстати, прошёл через несколько кризисов, включая уход компании с биржи и повторный выход на биржу. Так что он знает, о чём говорит.

Наша с вами задача на нулевом этапе — честно нарисовать три круга и понять, где у вас дыра.

Я предлагаю сделать так. Возьмите лист бумаги (да-да, бумаги, а не Excel, потому что рукописный текст запоминается лучше). Нарисуйте три пересекающихся круга. Подпишите: «Операционный контур», «Инвестиционный контур», «Инновационный контур».

Теперь в каждом круге напишите:

- *Какие конкретно действия вы ведёте в этом контуре?*
- *Сколько времени (в часах в неделю) вы лично на это тратите?*
- *Какие ресурсы (деньги, люди, внимание) вы туда вкладываете?*
- *Какие результаты получаете?*

Если какой-то круг у вас остался пустым — это диагноз. Если все три круга забиты, но вы чувствуете, что баланса нет — тоже диагноз.

Мой личный опыт: когда я сделал это упражнение впер-

вые, я обнаружил, что мой инновационный контур — это просто папка «Идеи» на рабочем столе, которую я открываю раз в полгода, чтобы убедиться, что идеи всё ещё там. Инвестиционный контур представлял собой хаотичные метания: то запущу рекламу, то куплю новую программу, то возьму стажёра. А операционный контур занимал 95% времени. И я честно считал себя занятым.

Вы, возможно, удивитесь, но именно это упражнение стало для меня переломным. Потому что я вдруг увидел: я не занимаюсь бизнесом. Я занимаюсь работой внутри бизнеса. А это, как мы выяснили в первом шаге, совершенно разные вещи.

Техника «Восстановление баланса трёх контуров»

Вы увидели, что ваш «инвестиционный» или «инновационный» контур пустует. Ругать себя бесполезно. Лучше сделать упражнение.

Как выполнить: Возьмите лист с нарисованными тремя кругами. Напротив каждого круга напишите:

- **Операционный контур:** «Какую операционную задачу я могу делегировать уже завтра?» (Выберите одну — самую простую. Например, «ответы на типовые вопросы клиентов»).

- **Инвестиционный контур:** «Что я сделаю в ближайшие 30 минут для развития?» (Например, проанализирую работу конкурента, найду один новый канал продаж, прочи-

таю один кейс).

- **Инновационный контур:** «Какая одна сумасшедшая идея, которую я давно откладывал, заслуживает 15 минут моего времени на этой неделе?»

Ключевой принцип: «Квантовый рывок». Не пытайтесь заполнить контуры на 100% сразу. Выделите **всего 2 часа в неделю** — на инвестиции и инновации вместе. Сделайте это не в ущерб операционке, а параллельно. Скажите себе: «В этот вторник с 16:00 до 17:00 я думаю только о новом. Никакой текучки. Телефон на беззвучный.»

Даже один такой выделенный час сдвинет вашу реальность с мёртвой точки.

Шаг 3. Экспресс-оценка выгорания: живы ли вы как лидер

Дойдя до этого этапа, я, откровенно говоря, сказал себе: «Ну ты что? Сразу про психологию? Это же нулевой этап, давай про деньги». Но подумав пару минут, слегка даже прикрикнул на самого себя: «Ну уж нет, дорогой мой». (Слово «дорогой» я здесь использовал в буквальном смысле, так как ни один человек не обходился мне так дорого, как я сам.) И помолчав пару секунд, я продолжил, но уже без эмоций: «Неет. Психология — это лучший фундамент. Потому что, если ты выгорел, никакие деньги не помогут».

Поэтому, прежде чем считать деньги, мы оценим состояние команды и ваше собственное. Используем **адаптированную шкалу Maslach** — она простая и весь процесс займёт 10 минут.

Распечатайте или отправьте в мессенджер себе и ключевым сотрудникам следующую анкету:

Инструкция: оцените каждое утверждение от 0 (никогда) до 5 (ежедневно).

- *Я чувствую эмоциональное опустошение к концу рабочего дня.*
- *Мне трудно искренне сочувствовать клиентам или коллегам.*

- *Моя работа приносит мне меньше удовлетворения, чем раньше.*
- *Я часто думаю: «А не уйти ли мне?».*
- *У меня бывают вспышки раздражения на ровном месте.*
- *Мне сложно сконцентрироваться на простых задачах.*
- *Мои результаты стали хуже, но я не понимаю почему.*
- *Я чувствую, что мои усилия не ценят.*
- *Физическая усталость не проходит даже после выходных.*
- *Я откладываю важные дела под разными предлогами.*

Отправили? Отлично. Теперь собираем ответы и анализируем.

Интерпретация для руководителя (Сначала вычислите сумму баллов по каждому сотруднику. Затем вычислите средний балл по команде (включая себя)):

- **0—15 баллов:** зелёная зона — можно внедрять сложные методы.
- **16—30 баллов:** жёлтая зона — требуется снижение нагрузки и психологическая разгрузка перед стартом. Не начинайте изменения, пока не разгрузите людей.

● **31—50 баллов:** красная зона — в данный момент вводить любые изменения запрещено. Неделя на восстановление (снизить KPI, дать выходные, убрать авралы).

Если средний балл выше 25 — остановитесь. Вы загнали свою команду, как упряжку почтовых лошадей. Необходим отдых. Это не слабость, это экономия времени и денег.

Шаг 4. Финансовый срез: давайте посмотрим правде в глаза

А вот теперь — про деньги. Я не буду сейчас заставлять вас считать EBITDA, чистую приведённую стоимость и прочие прелести финансового менеджмента. У нас для этого будет отдельная глава, если доживём. Сейчас я прошу вас сделать простое и страшное: открыть расчётный счёт, посмотреть на остаток, на обороты за последние три месяца и на расходы.

И задать себе три вопроса:

- 1. Если завтра наступит очередной кризис (а он наступит, мы это знаем), сколько дней я смогу протянуть без выручки?**
- 2. Какие расходы я могу сократить безболезненно, а какие — болезненно, но всё-таки могу?**
- 3. Какой у меня самый дорогой клиент и самый дешёвый? И почему я не ищу больше таких, как самый дорогой?**

Это не аналитика. Это честность.

У меня был знакомый, который владел сетью магазинов. Он жаловался, что бизнес «едва дышит», но при этом каждые выходные ездил на новом «Ленд Крузере» на охоту. Я

не осуждаю охоту. Я, конечно, люблю животных, но, зная каким плохим стрелком является мой знакомый, я понимаю, что пострадать здесь может только его самолюбие. Но сейчас не об этом. Так вот, когда я спросил его, сколько стоят его личные расходы в месяц, он честно ответил: «Не считал».

И что вы думаете? Оказалось, что его личные траты превышали прибыль всего его бизнеса. То есть бизнес «едва жив», а парень развлекается. И, при этом, материт на чём свет стоит государство, налоговую, конкурентов, поставщиков... О какой честности с собой тут можно говорить?

Если уж говорить о тех, кто умеет дружить с цифрами, — вспомним Уоррена Баффета. Самый богатый инвестор в мире до сих пор живёт в доме, купленном в 1958 году за 31 500 долларов. Он завтракает в «Макдоналдсе» и водит старую машину. При этом его компания Berkshire Hathaway управляет капиталом в сотни миллиардов. Баффет говорит: *«Я не трачу деньги на то, что мне не нужно, потому что знаю: каждый сэкономленный сегодня доллар — это доллар, который будет работать на меня завтра»*. Это не жадность, это финансовая дисциплина. И если вы не знаете, куда уходят деньги из вашего бизнеса, вы никогда не станете Баффетом.

Так вот, сейчас наша задача — снять розовые очки. Не для того, чтобы расстроиться. А для того, чтобы понять, с какого старта мы начинаем забег.

Я предлагаю сделать простую табличку. Не в уме, не на салфетке, а в файле, который вы потом будете обновлять. Называется она «Три цифры».

Показатель	За прошлый месяц	За позапрошлый месяц	Три месяца назад
Выручка			
Прибыль (то, что осталось после всех расходов)			
Остаток на счете на конец месяца			

Этого будет достаточно.

Если вы не можете заполнить эту табличку — это значит, что вы управляете бизнесом на уровне ощущений. А ощущения, как известно, имеют свойство обманывать. Особенно когда дело касается денег.

Если вы заполнили и увидели, что выручка падает, прибыль тает, а остаток на счёте стремится к нулю — не паникуйте. Вы просто увидели реальность. И теперь у вас есть отправная точка. Любое улучшение будет видно. А когда вы не знаете, с чего начинали, вы никогда не поймёте, пришли ли вы куда-то или просто бегаете по кругу.

Техника «30 дней на выживание»

Вы увидели остатки на счетах и динамику выручки. Теперь давайте сделаем то, что не делают 90% предпринимателей, — рассчитаем горизонт выживания. Эта техника — ваш индикатор, который срабатывает до того, как случился коллапс.

Как выполнить: Возьмите калькулятор и рассчитайте по простой формуле:

- **Базовые ежемесячные расходы** (которые нельзя сократить мгновенно: аренда, минимальный ФОТ, связь, интернет, налоги).

- **Остаток на счетах** (всех, включая резервные).

Результат: $\text{Остаток} / \text{Базовые расходы} = X$ месяцев.

- **Если $X < 1.5$:** Это красная зона. У вас нет времени на сложные стратегии. Ваш план — выживание. Отключайте всё, что не приносит денег здесь и сейчас.

- **Если X от 1.5 до 3 месяцев:** Жёлтая зона. У вас есть время на быстрые тактические улучшения, но не на эксперименты.

- **Если $X > 3$:** Зелёная зона. Вы можете позволить себе «инвестиционный» и «инновационный» контуры.

Что делать: Если вы в красной или жёлтой зоне, на этом этапе ваша цель не «рост», а «выход в зелёную зону». Вычёркивайте всё, что не критично для получения денег на следующей неделе. Техника даёт вам объективный, а не иллюзор-

ный взгляд на ситуацию.

Шаг 5. Технология «Состояний»: тренды вместо иллюзий

Есть простой и полезный способ отслеживать здоровье бизнеса — мониторинг трёх трендов. Никакой эзотерики, только цифры. Суть его проста: вы регулярно фиксируете **три тренда** вашего бизнеса и вашей команды.

Что фиксировать раз в неделю:

- 1. Тренд выручки** (растёт, падает, стабилен) — сравнивайте последнюю неделю с предыдущей.
- 2. Тренд количества новых клиентов** (растёт, падает, стабилен).
- 3. Тренд уровня стресса в команде** — быстрый опрос по шкале от 1 до 5 каждую пятницу (можно анонимно в мессенджере).

Если два из трёх трендов отрицательные более двух недель подряд — это сигнал «режим выживания». Немедленно запускайте антикризисные меры: снижайте расходы, пересматривайте цены, собирайте долги, откладывая все несрочные проекты.

Почему это работает? Потому что большинство предпринимателей замечают проблему, когда уже «припекло». А

тренды позволяют увидеть ухудшение за 2—3 недели до катастрофы. Вы получаете время на манёвр.

Техника «30-минутная ментальная тренировка»

Технология отслеживания трендов — это полезно. Но есть способ пойти глубже. Техника, которая называется «30-минутная ментальная тренировка». Это структурированный самоанализ, который занимает полчаса, но даёт вам карту вашего реального состояния.

Как выполнить (раз в месяц или при сильном стрессе):

1. Подготовка: Найдите 30 минут, когда вас никто не потревожит. Выключите телефон, компьютер, телевизор. Возьмите ручку и блокнот. Сядьте удобно, но не ложитесь (чтобы не уснуть).

2. Процесс: Сосредоточьтесь на своём дыхании. Засеки-те 30 минут. Ваша задача — отпускать мысли. Как только в голову приходит какая-то мысль (беспокойство, план, воспоминание, раздражение), не развивайте её. Запишите её **одним-двумя словами** на лист и снова возвращайтесь к дыханию.

3. Анализ: Когда таймер сработает, посмотрите на ваш список слов. Разделите их на категории:

- **«Тревоги»** (что меня беспокоит сейчас).

- **«Планы»** (что я должен сделать).
- **«Критика»** (что меня раздражает в себе или других).
- **«Пустота»** (мысли, не имеющие смысла, «шум»).

4. Вывод: Подсчитайте, сколько процентов вашего ментального времени занимают «Тревоги» и «Критика». Если больше 50% — ваш бизнес в зоне риска. Ваша психика перегружена. Прежде чем принимать решения, нужно снять напряжение.

Почему это работает: Вы перестаёте гадать, почему у вас нет сил. Вы видите на бумаге, где «утекает» ваша энергия. Тренировка не лечит, но она даёт диагноз. А диагноз — это 80% решения.

Шаг 6. Психологическая карта: ваши личные тараканы

Начиная писать эту книгу, я, откровенно говоря, надеялся, что не буду заниматься психотерапией, но, чёрт возьми, похоже, без этого никак.

А причина проста. Я видел сотни предпринимателей, которые знали всё про маркетинг, про управление, про финансы, но продолжали делать одни и те же ошибки. Да что там говорить, я и сам входил в их число. И не потому, что мне не хватало знаний. Причина была у меня в голове.

Давайте я перечислю самые распространённые проблемы, назовём их мерзким словом «тараканы», которые мешают бизнесу расти. Сверяйте. Анализируйте. Это поможет.

Таракан №1: синдром спасателя. Вы постоянно кого-то спасаете. Клиентов — от некачественного сервиса, сотрудников — от их собственной некомпетентности, поставщиков — от срывов сроков. Вы гордитесь тем, что «держите всё под контролем». На самом же деле, вы просто не даёте системе работать. Вас нет — и всё встаёт. Вы не создали бизнес, вы создали себе работу.

Таракан №2: страх делегирования. «Никто не сделает лучше, чем я». Знакомая фраза? Если да — поздравляю, вы

пожизненный операционный директор в собственной компании. Причём без зарплаты и без права на отпуск.

Интересный факт: Генри Форд, создатель конвейера и одного из первых бизнес-гигантов, страдал от этой проблемы до такой степени, что уволил всех, кто, по его мнению, «слишком много думал». В итоге компания чуть не разорилась, пока к управлению не пришёл его внук Генри Форд II, который нанял профессиональных менеджеров из General Motors. Делегировать — это не слабость, это единственный способ масштабироваться.

Таракан №3: страх крупных решений. Когда нужно принять важное решение (нанять директора, выйти на новый рынок, вложиться в разработку), вы начинаете собирать совещания, советоваться со всеми подряд, искать дополнительную информацию. На самом деле вы просто боитесь. А страх парализует. И вы остаётесь там же, где были.

Таракан №4: иллюзия «вот-вот». «Вот-вот клиент согласится на крупный контракт», «вот-вот придёт инвестор», «вот-вот появится тот самый менеджер». Вы живёте в будущем, которого нет, и игнорируете настоящее, в котором уже сейчас можно что-то изменить.

Таракан №5: перфекционизм. Всё должно быть иде-

ально. Продукт — идеальным, сайт — идеальным, презентация — идеальной. В итоге вы ничего не запускаете, потому что «ещё не готово». А конкуренты, которые не страдают перфекционизмом, уже заняли ваше место.

Стив Джобс, которого часто ставят в пример как перфекциониста, на самом деле говорил: *«Не допустить ошибок — значит прожить неполноценную жизнь»*. Он понимал, что идеального никогда не будет, и запускал продукты, когда они были «уже достаточно хороши», а потом доводил до ума. Тот же iPhone первого поколения имел кучу недостатков, но он появился на рынке, а не лежал в лаборатории.

Таракан №6: обесценивание. Всё, что у вас есть, — «недостаточно хорошо». Выручка выросла на 30%? Ну, могли бы и на 50%. Наняли отличного специалиста? Всё равно он хуже вас. Постоянное чувство, что вы должны больше, лучше, быстрее. Это не мотивирует, это выжигает.

Таракан №7: жертва обстоятельств. Это тот самый, с которого мы начинали. «Ну что я могу поделать, если рынок упал?», «Ну что я могу поделать, если клиенты не платят?». Всё, что угодно, кроме поиска решений.

Ричард Брэнсон, основатель Virgin Group, который

строил свой бизнес, несмотря на войны, кризисы и банкротства, однажды сказал: *«Если у вас есть проблема, это не конец света. Это просто вызов. Самый страшный враг предпринимателя — это не конкуренты, а собственное желание найти виноватого»*. Брэнсону, кстати, приходилось вытаскивать свой бизнес из ямы несколько раз — и каждый раз он начинал с того, что переставал жаловаться и начинал действовать.

Это не полный список, но, так сказать, основное меню.

Задача: выберите из этого списка двух-трёх тараканов, которые живут именно у вас. Не стесняйтесь. Это нормально. У меня их было штук пятнадцать, когда я начинал. То есть они не просто жили у меня в голове. Они там размножались. И некоторые остались до сих пор, просто я научился их замечать и не давать им управлять мной.

Как вы поймёте, что таракан жив? По эмоциям. Если какая-то ситуация в бизнесе вызывает у вас сильные эмоции (гнев, страх, обиду, чувство несправедливости) — ищите таракана. Он там, зарылся.

Например, вы злитесь на сотрудника, который не выполнил задачу. Вроде бы нормальная эмоция. Но если вы злитесь так, что не можете уснуть, и прокручиваете в голове, как бы вы сами сделали это лучше, — здравствуй, таракан №1 и №2 одновременно. Вы не злитесь на сотрудника. Вы бои-

тес, что без вас всё рухнет, и злитесь на него за то, что он подтверждает ваш страх.

Сложно? Сложно. Но нужно. Потому что, если мы не вытащим этих тараканов на свет, они будут влиять на все ваши стратегические решения. Вы будете принимать решения не исходя из выгоды, а исходя из страхов.

Модель ABC для бизнес-решений (из когнитивно-поведенческой терапии)

Вы нашли своего главного «таракана» — например, «страх делегирования» или «перфекционизм». Теперь с ними нужно работать не через самокопание, а через технику, которая называется **Модель ABC**.

Как выполнить: Возьмите конкретную ситуацию, где ваш «таракан» проявился ярче всего. И запишите три пункта:

- **A (Activating Event) — Запускающее событие.** Что именно случилось? («Сотрудник сорвал дедлайн по проекту»).

- **B (Belief) — Убеждение.** Что вы себе сказали в этот момент? («Я же говорил, что никому нельзя доверять. Всё пропало. Придётся делать самому всю ночь»).

- **C (Consequence) — Последствия.** К чему привела эта мысль? («Я не спал, разругался с сотрудником, потратил 6 часов на переделывание, а утром был зомби»).

Теперь — главное. Замените В на рациональное убеждение:

- **Новое В:** «Ошибки случаются. Один сорванный дедлайн не рушит бизнес. Моя задача — не делать за него, а построить систему контроля, чтобы это не повторилось».

- **Новое С:** «Я спокойно обсудил с сотрудником причины, мы внедрили промежуточные точки проверки. Я выпался и принял одно правильное решение, а не двадцать панических».

Зачем это нужно: Модель ABC разрушает иллюзию, что «это просто характер». Нет. Это ваши автоматические мысли. Как только вы научитесь их ловить и переформулировать, вы перестанете быть заложником собственной психики. Книжки по бизнесу называют это «когнитивной реструктуризацией». Мы же назовём это «управлением собой по-взрослому».

Шаг 7. Психо-аудит команды: кто есть кто в вашем зоопарке

Теперь — самое важное. Вы уже разобрались с собой. Пришло время посмотреть на команду. Не в смысле «кто хороший, кто плохой», а в смысле «какой психотип у каждого ключевого сотрудника и владельца». Потому что бизнес — это система, и, если внутри неё конфликт психотипов, никакие ритуалы не помогут.

Я использую **упрощённую модель из трёх типов**. Она не научная, но рабочая для малого и среднего бизнеса.

Тип	Мотивация	Слабые стороны	Какая работа подходит
Аналитик	Порядок, данные, предсказуемость	Теряется в хаосе, медленные решения	Учёт, аналитика, контроль
Творец	Новизна, свобода, яркие задачи	Бросает рутину, не любит отчёты	Маркетинг, разработка, креатив
Организатор	Результат, власть, скорость	Жёсткость, игнорирует чувства	Продажи, управление, переговоры, логистика, управление проектами

Как провести аудит (15 минут на человека):

Задайте три вопроса (лучше в личной беседе, а не в анкете):

- 1. «Что тебя раздражает в работе больше всего?» (ответ типичен для слабой стороны).**
- 2. «Если бы у тебя была полная свобода, какую задачу ты бы делал в первую очередь?»**
- 3. «Вспомни успешный проект — что именно в нём тебе нравилось?»**

Сопоставьте ответы с таблицей. Если тип не соответству-

ет текущим обязанностям (например, Творец сидит на бухгалтерии) — это источник скрытого саботажа. Нужно либо поменять задачи, либо переобучить, либо расстаться.

Особое внимание: владелец бизнеса тоже проходит этот тест. Если владелец — Творец, а бизнесу нужна системность, то ему необходим операционный директор-Организатор. Если владелец — Аналитик, а бизнесу нужны прорывные идеи — ему нужен партнёр-Творец. Одиночка-Аналитик задушит инновации.

Пример из жизни: владелец небольшой пекарни (Творец) постоянно придумывал новые виды хлеба, но не мог наладить учёт и поставки. Он нанял управляющего-Организатора, и через три месяца пекарня вышла в прибыль, а владелец занялся разработкой новых рецептов — тем, что у него получалось лучше всего.

Техника «Дневник автоматических мыслей»

Психо-аудит — это разовая акция. А что делать каждый день? Есть техника, которую Дэвид Бернс описывает в «Терапии настроения». Она помогает преодолеть низкую самооценку и чувство вины — главные враги предпринимателя.

Как выполнить: Заведите отдельный документ (или блокнот). Каждый раз, когда вы чувствуете резкий всплеск негативной эмоции (гнев, страх, вину, стыд) в связи с бизнесом, запишите по шагам:

1. Ситуация: «Клиент написал негативный отзыв в соц-

сетях».

2. Автоматические мысли: «Вот, всё пропало. Я никому не дышный руководитель. Клиент прав. Завтра все откажутся от услуг».

3. Искажения: (посмотрите на свой список «тараканов» и определите, какое искажение сработало — «сверхобобщение», «катастрофизация», «чтение мыслей» и т.д.).

4. Рациональный ответ: «Один негативный отзыв из сотни положительных — это статистическая норма. Это не катастрофа, а повод улучшить сервис. Я отвечу вежливо, предложу решение и разберусь с причиной».

Почему это работает: Ваш мозг привык врать вам. Он говорит «всё пропало», а вы ведётесь. Дневник заставляет вас проверять эти утверждения фактами. Через 2—3 недели вы заметите, что панические мысли перестали быть автоматическими. Вы научитесь их тормозить.

Шаг 8. Карта текущих конфликтов и «фразы-раздражители»

Прежде чем внедрять любые изменения, нужно понять, где в команде тлеют конфликты. Самый простой способ — нарисовать **карту конфликтов**.

Как делать: На листе бумаги напишите имена всех ключевых сотрудников (включая себя). Нарисуйте таблицу: строки — сотрудники, столбцы — сотрудники. На пересечении поставьте:

- «+» — хорошие, рабочие отношения.
- «-» — напряжение, частые споры, скрытая неприязнь.
- «0» — нейтрально, равнодушно.

Если у одного человека больше трёх «-» — это мина замедленного действия. Он либо конфликтует со всеми, либо является источником токсичности.

Что делать: Проведите короткий фасилитированный разговор (30 минут) с каждой парой, где стоит «-». Не решайте все конфликты сразу — достаточно одного примирения на этом этапе. Если после разговора «-» остаётся — подумайте о ротации или расставании.

Отдельно — «фразы-раздражители». Это слова и выражения, которые демотивируют команду и блокируют изменения. Соберите команду на 1 час (в Zoom или лично). Попросите каждого записать 3—5 фраз, которые часто звучат в компании и мешают работать.

Примеры из реального бизнеса:

- «Это не моё дело» → размытые зоны ответственности.
- «У нас всегда так делали» → сопротивление изменениям.
- «Начальник всё равно не одобрит» → низкое доверие.
- «Клиенты сами дураки» → перекладывание вины.
- «Сделаю потом» → прокрастинация.

Действие после сбора: Руководитель публично обязуется исключить эти фразы из своего лексикона и мягко пресекать их в команде. Вводится правило: «Если слышишь фразу-раздражитель, предлагай конструктивную альтернативу». Это не цензура, а очистка коммуникации.

Шаг 9. Техники расчистки: как перестать мешать себе

Теперь, когда мы вытащили тараканов на свет, нужно что-то с ними делать. Я не психотерапевт, поэтому не буду предлагать вам многолетнюю терапию. Я предложу несколько простых техник, которые работают быстро и которые я сам использую, когда чувствую, что начинаю «залипать».

Техника первая: pre-mortem (предсмертное вскрытие)

Звучит страшно, но на самом деле это очень мощный инструмент. Придумали его, кажется, в Стэнфорде, но я впервые прочитал у одного американского автора, а потом адаптировал для себя.

Суть: прежде чем начать какой-то важный проект, вы садитесь и представляете, что проект уже провалился. Полный крах. Всё пошло не так. А теперь вы проводите «вскрытие»: почему это случилось?

Вы пишете список причин, по которым проект мог бы провалиться. Не «если», а «потому что». Потому что не хватило бюджета. Потому что ключевой сотрудник уволился. Потому что поставщик подвёл. Потому что клиент оказался нелояльным. Потому что мы не учли сезонность. Потому что

мы переоценили спрос.

Эту технику, кстати, используют в NASA. Перед каждым запуском команда собирается и проводит «pre-mortem» — мысленно проигрывает катастрофу, чтобы выявить слабые места. И, знаете, за 60 лет пилотируемых полётов у них было всего три серьёзные катастрофы. Техника не гарантирует успеха, но она резко снижает вероятность фатальных ошибок.

Почему это работает? Потому что наш мозг, когда мы строим планы, склонен к оптимизму. Мы неосознанно отмечаем риски, потому что хотим верить в успех. Pre-mortem заставляет нас включить «параноика» и заранее подумать о том, что может пойти не так. И, как правило, из этого списка вы вытаскиваете именно те проблемы, которые потом и возникают. И теперь вы к ним готовы.

Я использую pre-mortem перед любым важным шагом: запуском продукта, наймом топ-менеджера, выходом на новый рынок. Это занимает 15 минут, но спасает месяцы.

Техника вторая: разделение времени на три контура

Мы уже говорили о трёх контурах. Теперь переходим от теории к практике. Я предлагаю вам прямо сейчас, в эту неделю, ввести правило: в понедельник вы работаете только над операционным контуром. Во вторник — только над ин-

вестиционным. В среду — только над инновационным. И так по кругу.

Звучит как бред? Проверено — работает. Потому что мозг перестаёт переключаться между разными типами задач и может сконцентрироваться. В понедельник вы — директор по текучке. Решаете все вопросы, отвечаете на письма, проводите оперативки. Во вторник вы — директор по развитию. Воронка, маркетинг, продажи, новые каналы. В среду вы — футуролог. Сидите и думаете: а что будет через год? Какие идеи могут выстрелить? С кем можно объединиться? Какой продукт создать, чтобы рынок охренел?

Известно, что Илон Маск использует похожий принцип. Он делит своё время между компаниями: понедельник и вторник — Tesla, среда и четверг — SpaceX, пятница — The Boring Company или Neuralink. Конечно, у него не три контура, а три разные компании, но суть та же: он не пытается быть везде одновременно, он выделяет каждому блоку концентрированное внимание. И, судя по результатам, это работает.

К концу первой же недели вы заметите, что перестали жить в режиме «пожарного». Потому что у каждого дня есть своё назначение, и вы не пытаетесь быть везде одновременно.

Техника третья: адвокат дьявола

Это про командную работу, но можно и в одиночку. Когда вы принимаете важное решение, вы должны найти человека (или представить его), который будет доказывать обратное. Не ради спора, а ради поиска слабых мест.

В моей команде есть человек, которого я специально попросил быть «адвокатом дьявола» по всем стратегическим вопросам. Его задача — не соглашаться со мной. Не потому, что он плохой, а потому, что он видит то, чего не вижу я. И знаете, сколько раз он оказывался прав? Много. Очень много. До того, как я ввёл эту практику, я наступал на одни и те же грабли. Теперь грабли хоть и встречаются, но я вижу их заранее.

И у основателя Microsoft Билла Гейтса был такой человек — его партнёр Пол Аллен. Гейтс вспоминал, что они постоянно спорили, и именно эти споры спасали компанию от глупых решений. Позже Гейтс ввёл практику «думающего врага»: он нанимал людей, которые могли бы подвергать сомнению его идеи. *«Если вы окружите себя людьми, которые всегда с вами согласны, вы умрёте»*, — говорил он.

Если у вас нет такого человека в команде — наймите внешнего консультанта на несколько часов. Или найдите среди друзей того, кто умеет задавать неудобные вопросы. Поверьте, это дешевле, чем потом разгребать последствия поспешных решений.

Техника четвёртая: утренняя страница и вечерний

отчёт

Это техника из копилки «писательских» практик, но в бизнесе она работает не хуже.

Утром, до того, как вы открыли почту и мессенджеры, вы берёте лист бумаги и пишете всё, что приходит в голову. Не блокнот, не телефон, а именно бумагу. Три страницы. Не важно, о чём. О погоде, о бизнесе, о том, что приснилось, о страхах, о планах. Просто поток сознания.

Зачем? Это выгружает мусор из головы. Весь тот шум, который накопился за ночь, вы выливаете на бумагу. И после этого вы чисты. Вы можете заниматься бизнесом, не отвлекаясь на внутренний диалог.

Эту технику, кстати, использовала Опра Уинфри. Она называла это «утренние страницы» и говорила, что без них её день идёт кувырком. Многие креативные люди — от художников до топ-менеджеров — ведут такие дневники, чтобы не носить в себе лишний груз.

Вечером вы пишете краткий отчёт: что сделано, что не сделано, что было важным, что я чувствовал. Это занимает 5—10 минут. Но через неделю вы увидите, какие паттерны поведения у вас повторяются. Где вы прокрастинируете, где принимаете эмоциональные решения, где избегаете сложного.

Я знаю, это звучит как «эзотерика для хиппи». Но попробуйте. Хотя бы неделю. Удивитесь.

Техника №5: STOP (мгновенная остановка стресса)

Техники выше работают, когда у вас есть время. А что делать, когда стресс накрывает прямо во время переговоров, в 3 часа ночи или после звонка налоговой? Для этого есть техника **STOP** из практики осознанности (mindfulness). Она занимает 30 секунд и не требует блокнота.

Как выполнить (прямо сейчас, в любой ситуации):

1. S (Stop) — Остановитесь. Прекратите делать то, что делаете. Замрите. Мысленно скажите себе: «Стоп. Я не реагирую автоматически».

2. T (Take a breath) — Сделайте глубокий вдох. Медленно вдохните носом, считая до трёх. Задержите дыхание на секунду. Медленно выдохните ртом, считая до пяти. Повторите 2—3 раза.

3. O (Observe) — Понаблюдайте. Спросите себя без оценки:

- «Что я сейчас чувствую физически?» (Сжатые челюсти, ком в горле, учащённое сердцебиение).
- «Какая мысль крутится в голове?» («Они меня обманули», «Я не справлюсь»).
- «Что я сейчас хочу сделать по инерции?» (Наговорить гадостей, закрыть проект, убежать).

4. P (Proceed) — Продолжайте осознанно. Теперь

спросите: «Какой будет самый мудрый, а не самый быстрый шаг в этой ситуации?»».

Почему это работает: Стресс блокирует префронтальную кору — отдел мозга, отвечающий за рациональные решения. Техника STOP возвращает вам контроль над телом, а через тело — над мыслями. Крупные компании, такие как Google, внедряют подобные практики для своих руководителей. Попробуйте — и вы перестанете принимать решения в состоянии аффекта.

Шаг 10. Точка старта и критерий готовности

После того как вы прошли все предыдущие шаги, у вас должно быть несколько вещей. Не в голове, а на бумаге (или в файле).

1. Честный ответ на вопрос «Хочу ли я этим заниматься?» Если да — идём дальше. Если нет — начинаем планировать выход. И это нормально.

2. Карта трёх контуров. Вы знаете, сколько времени, денег и внимания уходит на операционку, сколько на развитие, сколько на инновации. И вы видите дисбаланс.

3. Финансовая отправная точка. Три цифры: выручка, прибыль, остаток на счёте. За три месяца. От этого будем плясать.

4. Список ваших личных тараканов. Два-три главных искажения, которые мешают вам принимать решения. Вы их теперь знаете в лицо.

5. Психо-аудит команды (типы Аналитик/Творец/Организатор) и карта конфликтов.

6. План по расчистке. Какие техники вы будете использовать (pre-mortem, разделение времени, адвокат дьявола, утренние страницы). Не всё сразу, но что-то одно вы начинаете делать прямо на этой неделе.

7. Оценка команды. Кто с вами, кто против, кого нужно

поддержать, с кем нужно попрощаться.

И, наконец, **главный документ нулевого этапа** — ваше личное обязательство.

Я серьёзно. Возьмите лист бумаги и напишите:

«Я, [ФИО], обязуюсь в течение следующих [срок] пройти все этапы, описанные в этой книге. Я понимаю, что это будет сложно, страшно, иногда непонятно. Я понимаю, что старые методы больше не работают. Я готов (а) меняться сам (а) и менять свой бизнес. Я не жду чуда, я создаю его своими руками».

Поставьте дату и подпись.

Это не магия. Это якорь. Когда вам через месяц захочется всё бросить и вернуться к привычной суете, вы откроете этот лист и вспомните, зачем вы всё это затеяли.

Как говорил Уинстон Черчилль: *«Успех — это способность идти от неудачи к неудаче, не теряя энтузиазма».* Но чтобы не терять энтузиазм, нужно чётко понимать, зачем вы это делаете и что уже сделали. Бумажка с подписью — это не документ для налоговой, это напоминание себе: я взял на себя обязательство. Я автор своей истории.

Критерий готовности к следующей фазе (диагностике)

Прежде чем перевернуть страницу и перейти к следующей

главе, проверьте себя по этому чек-листу. Если хотя бы один пункт не выполнен — не начинайте фазу 1. Вернитесь и работайте.

- Средний балл выгорания по команде (шкала Maslach) <25 баллов в сумме по 10 вопросам, или средний <2,5.
- Не более двух активных «фраз-раздражителей» в обороте.
- Нет критического несоответствия психотипов (Аналитик/Творец/Организатор) без плана компенсации.
- Не более двух «-» в карте конфликтов на одного человека.
- Вы честно ответили на вопрос «Хочу ли я этим заниматься?» — ответ «да».
- Вы заполнили таблицу «Три цифры» за три месяца.
- Вы выбрали хотя бы одну технику расчистки и начали её применять.

Если все пункты зелёные — вы готовы. Поздравляю. Вы прошли нулевой этап. Теперь можно переходить к **фазе 1. Диагностика**. Она начнётся в следующей главе.

Но, прежде чем вы перевернёте страницу, я позволю себе небольшую вольность. Забегите, пожалуйста, вперёд — в главу 8, в раздел «Лестница состояний». Не бойтесь спойлеров: там нет секретных финалов, а есть очень полезный тер-

мометр для вашего бизнеса. Он поможет вам честно определить, на какой ступени находится ваше дело прямо сейчас: от полного «Исчезновения» до высокой «Игры». Если вы только организуете бизнес с нуля или пытаетесь навести порядок в хаосе, вы, скорее всего, окажетесь в зоне «Несуществование» или «Скрытая война». И это не приговор — это просто точка старта.

Прочитав те несколько страниц, вы поймёте, с какой тактики лучше начинать: с быстрых побед, с чистки команды или с энергичной встряски. А потом возвращайтесь сюда — и продолжим.

P.S. Стратегия выхода из бизнеса для тех, кто решил завязать

А теперь — честный разговор для тех, кто после Шага 1 («Диагностика: Быть или не быть?») понял: «Я больше не хочу этим заниматься. И точка».

Я не буду вас отговаривать. Более того, я скажу: иногда **выйти** — это самое умное, что вы можете сделать. Продолжать «тянуть лямку» из чувства долга, стыда или страха «а что люди подумают» — вот это настоящий провал. И он бьёт не только по кошельку, но и по здоровью, семье, остаткам самоуважения.

Если вы честно ответили себе «нет» на вопрос «Хочу ли я этим заниматься?», — не надо героического «спасения бизнеса». Вам нужна **стратегия выхода**. Я дам её здесь, коротко и без воды. Три шага.

Шаг 1. Признать и принять

Скажите себе вслух (да, вслух, это важно): «Я решил (а) закрыть или продать этот бизнес. Это моё взрослое решение. Оно не делает меня неудачником. Оно делает меня честным человеком».

Большинство предпринимателей годами мучаются в «зоне неопределённости»: бизнес уже не радует, но и закрыть

страшно. Они тратят силы на поддержание иллюзии, а не на реальные действия. Прекратите. Признание — это не поражение, это экономия следующих лет вашей жизни.

Шаг 2. Выбрать способ выхода (три варианта)

Не надо просто «съезжать с аренды и вывозить мебель ночью». Есть цивилизованные способы, которые сохраняют деньги и репутацию.

Вариант А. Продажа бизнеса (самый выгодный, если есть время).

Прежде чем выставлять бизнес на продажу, его нужно **причесать и красиво упаковать**. Продажа — есть продажа. Никто не купит «кота в мешке» с кучей проблем. Что значит «причесать»?

- Навести порядок в документах (договоры с клиентами и поставщиками, закрывающие акты, налоговая отчётность без «хвостов»).
- Отделить личные финансы от бизнеса.
- Уволить балласт и токсичных сотрудников.
- Подготовить понятную финансовую модель: выручка, прибыль, средний чек, себестоимость, точка безубыточности.
- Собрать «паспорт бизнеса» — продающую презентацию

на 5—10 слайдов.

Только после этого ищите покупателя.

- **Кому продать:** действующему управляющему (если он есть), ключевому сотруднику, конкуренту, стороннему инвестору.

- **Цена:** обычно «чистая прибыль $\times$ 2—3 года» для малого бизнеса.

- **Скорость:** 3—6 месяцев.

Вариант Б. Передача бизнеса в управление с сохранением доли (если не нужны деньги сразу).

- **Кому:** тому же управляющему или одному из сотрудников.

- **Условия:** вы передаёте операционку, получаете 30—50% чистой прибыли в течение 1—2 лет, после чего либо выходите полностью, либо остаётесь миноритарным партнёром.

- **Плюсы:** не теряете клиентов и рабочие места, сохраняете пассивный доход.

- **Минусы:** нужно доверять человеку и мириться с тем, что он будет делать «не по-вашему».

Вариант В. Закрытие с минимальными потерями (крайний случай).

- **Когда применять:** бизнес в долгах, нет покупателей,

вы на грани банкротства.

- **Что делать:** уведомить кредиторов, договориться о реструктуризации или списании части долгов, продать активы (оборудование, товарные остатки), уволить сотрудников по соглашению сторон с выплатой минимальных компенсаций, сдать помещение без штрафов.

- **Важное:** не пытайтесь «выехать на честном слове». Чем дольше тянете, тем больше долгов. Иногда лучше закрыться сейчас, чем через полгода с уголовным делом о преднамеренном банкротстве.

Шаг 3. Сделать «разрыв без сожалений»

После того как сделка закрыта или документы сданы, сделайте **обязательный ритуал**. Он нужен, чтобы вы не возвращались мыслями в прошлое и не терзали себя.

1. Напишите на бумаге: «Я больше не отвечаю за этот бизнес. Я передаю его [новому владельцу / в историю]».
2. Сожгите эту бумагу (в безопасном месте, разумеется). Или разорвите в мелкие клочки.
3. Заблокируйте уведомления от старого корпоративного чата, удалите доступы к счетам и CRM.
4. Возьмите паузу: месяц никаких новых бизнес-проектов. Только отдых, прогулки, семья, хобби.

Почему это важно: Многие, «выйдя», продолжают мысленно пережёвывать старые проблемы, отвечать на звонки бывших клиентов, лезть в управление. Это не выход. Это «виртуальное сидение в том же кресле». Ритуал даёт мозгу сигнал: игра окончена.

Главное, что нужно запомнить

- **Выход — это не позор.** Это такая же бизнес-стратегия, как и рост. Иногда единственный способ не потерять всё — это вовремя остановиться.

- **Лучше закрыться сегодня, чем агонизировать год.** Посчитайте, сколько денег, нервов и времени вы потратите за этот год «спасения». Часто эти ресурсы больше, чем стоимость бизнеса при продаже.

- **У вас получится начать заново.** Почти каждый успешный предприниматель, которого вы знаете, имел за плечами один, два, а то и три закрытых бизнеса. Это называется «опыт», а не «крах».

Если вы выбрали путь выхода — действуйте без сантиментов. Подготовьте документы, найдите консультанта (хорошего юриста и бухгалтера), поставьте дедлайн. И когда всё закончится — выдохните. Вы свободны.

И последнее. Не теряйте эту книгу. Предприниматели бывшими не бывают. Рано или поздно — через полгода, год,

а может, через пять лет — вы вернётесь в бизнес. С новыми силами, с новыми идеями, с другим масштабом. И тогда вам снова пригодится всё, что здесь написано. Просто отложите книгу до лучших времён. Положите на дальнюю полку. И немного отдохните. Вы это заслужили.

А мы с вами на этом прощаемся. Но, как говорится, до новых встреч в бизнесе.

Небольшое послесловие к нулевому этапу

Я понимаю, что эта глава получилась длинной. Возможно, вы её прочитали и подумали: «Ну и где тут про бизнес? Какие-то психологические штучки, какие-то бумажки, какие-то жуки в мозгу... Я хотел про стратегию прорыва, а мне тут душу выворачивают».

Я вас слышу. И я вас понимаю. Но, поверьте, если мы сейчас пропустим этот этап, то все последующие главы, где я буду рассказывать про теорию игр, про ТРИЗ для бизнеса, про технологию прорыва, будут бесполезны. Потому что вы будете читать их из старой позиции: из позиции жертвы, из позиции человека, который ищет волшебную кнопку, из позиции «я и так всё знаю».

А я хочу, чтобы вы прочитали их из позиции автора. Из позиции человека, который уже провёл инвентаризацию, уже расчистил завалы в голове, уже готов к действию. Тогда мои слова упадут на подготовленную почву. И тогда у вас действительно получится. Получится выйти из кризиса. А у кого-то даже получится совершить чудо. Превратить свой бизнес, тот самый, который сейчас пока «на ладан дышит», в настоящего «Белого единорога».

Знаете, что говорил Конфуций? *«Человек, который*

сдвинул гору, начинал с того, что перетаскивал маленькие камни». Нулевой этап — это про маленькие камни. Не пытайтесь сразу сдвинуть гору. Просто сделайте эти десять шагов. Они не требуют денег, не требуют сложного оборудования, не требуют разрешения властей. Они требуют только одного: вашей честности перед собой.

Так что не торопитесь. Нулевой этап не терпит суеты. Выделите себе неделю-две на эти шаги. Не пытайтесь сделать всё за один день. Это не спринт, это закладка фундамента.

И помните: если вы сейчас чувствуете раздражение, усталость или желание закрыть книгу — это нормально. Ваши тараканы сопротивляются. Они чувствуют опасность. Значит, мы на правильном пути.

Переходим к следующей главе? Нет, погодите. Сначала сделайте то, о чём я попросил. Выполните упражнения. Заполните таблицы. Напишите обязательство. И только когда вы честно скажете себе: «Да, я прошёл нулевой этап», — переворачивайте страницу.

А я пока пойду налью себе кофе. Работы у нас впереди много.

Глава 1

Если вы не можете объяснить идею своей бабушке, значит, вы её недостаточно хорошо украли. (Интернет-афоризм)

И снова, здравствуйте.

Я тут подумал... Раз уж мы общаемся уже не первую страницу, и пока не поссорились, предлагаю перейти на «ты». Не потому, что мы внезапно стали лучшими друзьями (хотя кто знает), а потому, что бизнес — это вообще не про церемонии. В конце концов, когда у тебя горят дедлайны, а поставщик в очередной раз поднимает цены, ты же не будешь говорить своему внутреннему голосу: «Извините, не могли бы вы подсказать, как мне не разориться?» Нет, ты скажешь: «Чёрт, что делать?» Вот и я о том же. Так что давай на ты.

Меня зовут... да как угодно. Можешь называть меня «Автор, который тоже через это прошёл», или просто «Автор». А я буду называть тебя «Предприниматель, у которого всё получится, если он не бросит на полпути», или просто «Бизнесмен».

Договорились? Хорошо. Тогда, поехали дальше.

Ты прошёл нулевой этап?

Правда?

Все десять шагов?

Заполнил таблички, вытащил тараканов на свет, написал себе обязательство?

Если нет — возвращайся к первой главе. Не потому, что я обижусь, а потому, что без этого ты сейчас прочитаешь всё, кивнёшь головой, скажешь «здорово придумано», а через месяц будешь делать то же, что и раньше. А нам нужны изменения. Реальные. Которые можно пощупать, а точнее, увидеть в форме семизначных цифр на счёте.

Если да — отлично. Ты готов к первому этапу.

Хотя... прежде чем мы нырнём в проработку деталей этой главы, позволь дать один совет. Если ты ещё не заглядывал в главу 8, в раздел «Лестница состояний», очень рекомендую это сделать. Особенно если тебе кажется, что бизнес буксует, а ты не понимаешь, с какого конца за него взяться. Тот раздел — твой компас. Он за пять минут покажет, на какой стадии ты находишься: от вялой «Скуки» до гложащей «Обиды» или от «Несуществования» до робкого «Интереса». Прочитай — и возвращайся.

Дальше будет легче. Но не сразу. Пока же, я должен тебя немного расстроить, а точнее, повторить то, о чём уже говорил ранее. Классические, традиционные методы вывода бизнеса из кризиса не работают. Раньше, может быть, и работали, но сейчас...

Сейчас происходит примерно следующее. Нужно продвинуть бизнес? Нужны новые клиенты? Обращаемся к бизнес-гуру. В результате получаем следующие рекомендации:

«Проведите опрос целевой аудитории», «Проанализируйте конкурентов», «Изучите рыночные тренды». И что ты получишь в результате? Ты получишь то, что уже все знают. Потому что твои конкуренты тоже проводят эти опросы. Твои клиенты врут в анкетах (потому что люди вообще не умеют честно отвечать, и понятия не имеют о том, чего хотят. Но об этом чуть позже). А «тренды» — это, как правило, то, что уже случилось, просто до тебя дошло с опозданием на год.

Ну, в общем, ты понял, к чему я клоню. Нужно делать то, чего не делает никто. Применяем секретную (шучу) технологию. Технологию, которая работает даже тогда, когда мозг уже закипает и отказывается функционировать. Она называется «маркетинговый разрыв».

Звучит как название для боевика, но на самом деле это простая, почти примитивная штука: ты берёшь свой бизнес и начинаешь смотреть на него так, как будто видишь впервые. И задаёшь себе вопрос: «А что, если всё сделать иначе?»

Я не шучу. Большинство предпринимателей, особенно те, кто в бизнесе больше трёх лет, страдают профессиональной слепотой. Они уже не видят свой продукт глазами клиента. Они видят его глазами уставшего человека, у которого болит спина от отчётов, голова от налоговой и душа от того, что опять что-то не так. И в этом состоянии генерировать прорывные идеи просто невозможно. Можно только латать дыры.

Поэтому первый этап — это не про тяжёлую аналитику.

Это про лёгкость, про игру, про то, чтобы разрешить себе быть дураком. Потому что самые прорывные идеи приходят именно тогда, когда ты перестаёшь быть серьёзным дядькой в пиджаке и начинаешь хулиганить.

Мы разобьём этот этап на три большие части. Сначала — быстрая карта твоего бизнеса с помощью канвы Остервальдера. Потом — метод фокальных объектов. И наконец — алгоритм латерального мышления. Так ты и систему увидишь, и креатив разбудишь.

И, чтобы тебе не было скучно, мы будем всё время возвращаться к одному и тому же примеру. Допустим, у тебя есть мини-детский сад. Маленький, на 20—30 детей, с кучей конкурентов вокруг, с вечными проблемами: родители хотят дёшево, но качественно; воспитатели хотят больше зарплату, но работать меньше; проверки хотят, чтобы ты соблюдал сто тысяч норм, а ты просто хочешь спать по ночам. Знакомая картина, правда? Только у тебя, возможно, не детский сад, а автомойка, пекарня или консалтинг. Суть не меняется. Мы возьмём детский сад, потому что это понятно, уютно и немного смешно. А ты просто мысленно подставь свой бизнес.

Часть 0. Быстрая карта бизнеса: канва Остервальдера

Прежде чем нырять в противоречия, конкурентную разведку и психологию, давай нарисуем карту того, что у тебя есть прямо сейчас. Не «что я хочу», а «что есть на самом деле». Business Model Canvas (БМС) Александра Остервальдера — это как рентген твоего бизнеса за 30 минут. Ты увидишь, какой блок (каналы, отношения с клиентами, ключевые ресурсы) у тебя кровоточит, а какой, наоборот, жирует. Часто главное противоречие лежит не там, где ты думаешь, а на стыке двух блоков канвы.

Остервальдер придумал гениально простую штуку — канву из девяти блоков. Забудь про длинные бизнес-планы на 50 страниц. Вот шаблон (лучше сразу нарисуй его на листе А3):

1. Ценностные предложения (ЦП). Что ты даёшь клиенту, за что он готов платить? Не «качественный сервис» — это пустота. А «ремонт авто за 2 часа без записи» или «доставка суши за 30 минут, иначе бесплатно». Сформулируй конкретно.

2. Сегменты клиентов. Кто именно платит? Не «все», а «мамы в декрете из ЖК „Солнечный“» или «владельцы малого бизнеса с выручкой до 5 млн». Чётко, узко, можно по-

трогать.

3. Каналы. Как ты доносишь своё ценностное предложение до клиента? Соцсети, сарафанное радио, холодные обзвоны, контекстная реклама, партнёры. Напиши реальные, работающие каналы.

4. Взаимодействие с клиентами. Как ты с ними общаешься? Автоответчик, личный менеджер в WhatsApp, чат-бот, колл-центр, пульсирующие email-рассылки. Это про качество контакта.

5. Потоки доходов. Откуда берутся деньги? Продажа услуг, подписка, абонемент, кредитование, комиссия с партнёров, реклама. Раздели на основные и дополнительные.

6. Ключевые ресурсы. Что нужно, чтобы бизнес работал? Станки, программисты, лицензии, патенты, помещение, автомобили, деньги на счету. Без этого ничего не заработает.

7. Ключевые виды деятельности. Что ты делаешь каждый день? Производство, переговоры, доставка, разработка, упаковка, приём платежей. Это твоя операционка.

8. Ключевые партнёры. Кто помогает? Поставщики, дилеры, банки, налоговый консультант, логистические ком-

пании, рекламные агентства. Без них ты бы не справился.

9. Структура издержек. Куда уходят деньги? Аренда, ФОТ, налоги, сырьё, интернет, связь, реклама, амортизация. Безжалостно перечисли всё, что съедает твою выручку.

Задание (не пропускай!)

Вот шаблон, который ты можешь смело использовать. Возьми лист формата А3. Нарисуй 9 блоков, как показано на шаблоне. За 30 минут заполни их **фактами**, а не фантазиями. Если не знаешь цифру — поставь»?» и потом найди. Это и есть твой бизнес в разрезе.

А теперь посмотри — какой блок самый дырявый? Где клиенты уходят? Где издержки жрут всё? Где нет чёткого ценностного предложения? Вот с этого блока и начнём поиск главного противоречия в следующем шаге.



Кстати, ты заметил, что Макиавелли здесь нет? Потому что канва — про системность и честность перед собой, а не про обман и страх. Даже Макиавелли оценил бы прозрачность этой модели. Если твоя канва заполнена честно, ты уже на 50% ближе к решению, чем те, кто гадают на кофейной гуще.

Как блоки канвы связаны между собой?

Это важно понять, чтобы канва не стала просто картинкой. Блоки влияют друг на друга. Например:

- Если ты изменишь **ценностное предложение** (блок 4)

с «ремонт за 2 часа» на «премиум-ремонт за 2 недели», то сразу потребуются пересмотреть **ключевые ресурсы** (блок 3) — нужно другое оборудование и мастера. А **потоки доходов** (блок 9) изменятся из-за новой цены.

- Если у тебя нет чёткого **ценностного предложения**, то бесполезно пытаться строить сложную воронку продаж (**взаимодействие с клиентами**, блок 6) и открывать новые **каналы** (блок 7) — ты будешь просто транжирить бюджет на привлечение случайных людей.

- Изменения в **структуре издержек** (блок 8) требуют пересмотра **ключевых видов деятельности** (блок 2) и **ключевых партнёров** (блок 1). Например, если аренда выросла, возможно, стоит перейти на удалённую работу или аутсорсинг.

Кейс: как канва спасла реальный бизнес

Одна сеть общепита в Новосибирске, у которой выручка падала три месяца подряд, заполнила канву и обнаружила, что два из пяти каналов привлечения работают в минус. Они перестали тратить деньги на эти каналы, перестроили клиентские отношения (ввели систему предзаказа через Telegram-бота) — и за 10 месяцев подняли выручку на 22%. Канва просто помогла увидеть очевидное, на что раньше закрывали глаза.

Часть 1. Метод фокальных объектов: как привязать сосиску к детскому саду и не сойти с ума

Итак, ты заполнил канву. Теперь ты видишь, где у тебя болит. Но этого мало — нужны свежие идеи, чтобы заткнуть дыры. И тут на помощь приходит старый добрый метод фокальных объектов. Давай поиграем.

Метод фокальных объектов звучит как что-то из физики, но на самом деле это игрушка. Придумал его, кажется, какой-то умный дядька по имени Чарльз Уайтинг (если я ничего не путаю), но в бизнес его притащили маркетологи, потому что им надоело сидеть и тупить над новыми идеями.

Суть простая. Ты берёшь свой бизнес — это твой «фокальный объект». Потом ты берёшь несколько случайных объектов (просто существительных из реального мира — стол, лампа, слон, унитаз, что угодно). Я обычно беру первую попавшуюся книгу, открываю на случайной странице и тыкаю произвольно пальцем в текст. Либо, когда мне лень, прошу ИИ сгенерировать для меня несколько (чаще всего 10) случайных, никак между собой не связанных понятий-существительных.

Потом ты выписываешь свойства каждого из этих объектов. В идеале нужно брать столько же свойств, сколько и объ-

ектов. То есть если у нас 10 объектов, мы находим по 10 свойств каждого объекта. В итоге получаем 100 вариантов.

Выполнив эти действия, ты переносишь свойства на свой бизнес. И смотришь, что получится. В девяти случаях из десяти получается бред. Но в десятом — такая идея, от которой ты и сам будешь в шоке.

Я не шучу. Это работает именно за счёт своей абсурдности. Потому что, когда ты пытаешься придумать идею «логически», твой мозг сразу включает фильтры: «это дорого», «это нереально», «это никто не купит». А когда ты переносишь свойство «колючий» от ёжика на детский сад, фильтры просто не успевают сработать. И ты вдруг начинаешь думать: «А что, если детский сад будет колючим? То есть... с каким-то элементом, который заставляет родителей... не спать? Или, наоборот, колючим для конкурентов?»

В общем, хватит теории. Давай делать.

Шаг 1. Выбираем фокальный объект

Наш фокальный объект — мини-детский сад. Запиши его в центре листа. Можно даже нарисовать кружок. Я серьёзно, рисовать полезно.

Шаг 2. Выбираем 10 случайных объектов

Как я и говорил выше, просто существительные. Чем слу-

чайнее, тем лучше. Закрой глаза, открой словарь на любой странице, спроси у ребёнка, что он видит в комнате. Главное — не умничай. Не надо подбирать «подходящие» объекты. Подходящие объекты порождают скучные идеи.

Я предлагаю для примера такие (ты можешь взять свои, но пока будем тренироваться на этих):

1. Кактус
2. Миксер
3. Чемодан
4. Лужа
5. Будильник
6. Зубная щётка
7. Попкорн
8. Светофор
9. Подушка
10. Утюг

Видишь, как красиво? Ни одного умного слова. Кактус, лужа, попкорн... Идеально для того, чтобы сломать шаблоны.

Шаг 3. Выписываем свойства каждого объекта (не меньше 10 свойств)

Это самое муторное, но самое важное. Не надо глубоких философских свойств типа «смысл жизни кактуса». Бери простые, приземлённые, даже дурацкие. Например:

Кактус:

1. Колючий
2. Зелёный
3. Растёт в пустыне
4. Не требует частого полива
5. Может долго жить без воды
6. У него есть иголки, которыми можно уколоться
7. Бывает круглый, бывает вытянутый
8. Цветёт редко, но красиво
9. Его можно поставить на подоконник
10. Его боятся трогать

Миксер:

1. Крутится
2. Издаёт шум
3. Смешивает разные ингредиенты
4. Есть кнопки скорости
5. Требуется электричества
6. У него есть венчики и насадки
7. Нужно мыть после использования
8. Может разбрызгивать содержимое
9. Есть чаша, куда всё загружают
10. Без присмотра может убежать со стола (шучу, но почти)

Чемодан (возможно, без ручки):

1. Тяжёлый
2. Неудобно нести

3. В него можно положить вещи
4. Закрывается на замок
5. Есть колёсики
6. Можно катить, но без ручки сложно
7. Бывает разных цветов
8. Его можно бросить в багажник
9. Внутри есть ремешки для фиксации
10. Если его забыть — расстраиваешься

...

Дальше — в том же духе. Уверен, ты понял мою логику, точнее, мое отсутствие логики, и готов продолжить сам, уже без моей помощи. А мы идем дальше. Теперь начинается магия.

Шаг 4. Переносим свойства на фокальный объект (детский сад) и генерируем идеи

Тут нужно делать так: берёшь каждое свойство из списка и говоришь: «А что, если наш детский сад будет таким же, как... (например, кактус)?» И записываешь любую ассоциацию, даже если она кажется бредовой. Потом из этого бреда, возможно, родится что-то гениальное.

Поехали по объектам.

Кактус → детский сад

Свойства:

1. Колючий → детский сад, который «колючий» для роди-

телей? То есть строгие правила? Или, наоборот, «колючая» программа развития, которая закаляет характер?

Идея: Детский сад с элементами закаливания и дисциплины. Родители ноют: «У вас слишком жёстко». Но через год видят, что дети перестали болеть. Уникальное УТП.

2. Зелёный → эко-детский сад, всё из натурального, свои овощи, дети сажают растения. *Идея:* Мини-садик с собственной теплицей. Родители платят не только за присмотр, но и за «экологическое воспитание». Дороже, но спрос есть.

3. Растёт в пустыне → детский сад в районе, где нет ничего (пустыня). Первый в округе. *Идея:* Если у тебя конкурентов рядом нет — ты монополист. Но это не идея, а констатация. А если сделать «пустыню» фишкой? Садик с песочницами в стиле сафари?

4. Не требует частого полива → детский сад, который не требует постоянного присутствия владельца. Автоматизированный. *Идея:* Франшиза или модульный детский сад с готовыми решениями. Пришёл, настроил, забыл.

5. Может долго жить без воды → финансовая устойчивость. Как сделать детский сад, который не умрёт при падении посещаемости?

Идея: Гибридная модель: часть мест — полный день, часть — почасовая аренда, плюс продажа сопутствующих товаров.

6. У него есть иголки, которыми можно уколоться → «острые» услуги, которые бьют по боли клиента. *Идея:* Детский сад для родителей, которые боятся отдавать ребёнка. Посто-

янные видеоотчёты, онлайн-камеры, психолог на входе.

7. Бывает круглый, бывает вытянутый → разные форматы. *Идея:* Детский сад-трансформер: утром — обычный сад, вечером — кружки и секции, в выходные — детский клуб.

8. Цветёт редко, но красиво → событийный маркетинг. *Идея:* Раз в месяц — грандиозное шоу или праздник, на который приходят даже не клиенты. Это создаёт ажиотаж.

9. Его можно поставить на подоконник → компактность. *Идея:* Мини-детский сад в спальном районе, на первом этаже жилого дома. Без вывески, но с сарафанным радио.

10. Его боятся трогать → безопасность. *Идея:* Садик с максимальной защитой: пропускная система, тревожная кнопка, ограждение. Родители-параноики — целевая аудитория.

Как видишь, из одного кактуса мы накропали 10 идей, из которых штуки три вполне рабочие. Например, «эко-садик с теплицей» или «садик с видеоотчётами 24/7». Это то, что отличает тебя от серой массы.

Миксер → детский сад

1. Крутится → постоянное движение, активность. *Идея:* Детский сад без статичных занятий. Дети постоянно двигаются, переходят из зоны в зону. Родители любят активное развитие.

2. Издаёт шум → шумный детский сад. *Идея:* Анти-тишина. Музыкальные занятия каждый час. Для родителей, которые устали от тишины дома. (Звучит странно, но есть ниша.)

3. Смешивает разные ингредиенты → смешение возрастов, программ. *Идея:* Разновозрастные группы, как в Монтессори. Старшие помогают младшим. Родители экономят на репетиторах.

Есть кнопки скорости → разная интенсивность пребывания. *Идея:* Тарифы: «Медленный» (только сон и еда), «Быстрый» (развивашки полный день). Клиент сам выбирает.

4. Требуется электричества → зависимость от технологий. *Идея:* IT-детский сад. Робототехника, планшеты, программирование для малышей. Дорого, но хайпово.

5. У него есть венчики и насадки → сменные модули. *Идея:* Детский сад, где каждую неделю меняется профиль: то спорт, то творчество, то наука. Не надоедает детям.

6. Нужно мыть после использования → лёгкая уборка. *Идея:* Гигиенический стандарт выше обычного. Родители платят за чистоту. Сертификат «Чистый сад».

7. Может разбрызгивать содержимое → неожиданные акции. *Идея:* Периодически — «день открытых брызг»: родители могут прийти и устроить вечеринку с красками.

8. Есть чаша, куда всё загружают → общее пространство. *Идея:* Общая комната для всех мероприятий, где дети смешиваются. Способствует социализации.

9. Без присмотра может убежать → риски. Но если добавить контроль — всё ок. *Идея:* GPS-браслеты для детей. Родители следят онлайн. Дополнительная услуга за 500 руб./мес.

Продолжать можно до бесконечности. Но ты уже понял суть. Главное — не отбрасывать идеи на старте. Сначала сгенируй, потом отфильтруешь.

Чемодан без ручки → детский сад

Этот объект специально взят абсурдный. Свойства. Неудобно нести, тяжёлый, закрывается на замок, есть колёсики...

Идеи:

1. «Закрывается на замок» → детский сад с максимальной безопасностью и конфиденциальностью. Для звёзд, чиновников.

2. «Колёсики» → мобильный детский сад. Группа на колёсах: автобус, который забирает детей по маршруту.

3. «Неудобно нести» → услуга, которую неудобно не купить? Например, родителям, которые работают допоздна. Вечерний сад с ужином.

Лужа → детский сад

1. «Мокрая» → аква-детский сад. Бассейн, водные игры. Для любителей плавания.

2. «Отражает небо» → детский сад с огромными зеркалами и светом. Эстетика.

3. «В неё любят наступать дети» → сделай так, чтобы дети любили твой сад. Не родители, а дети. Тогда родители приведут.

4. «Со временем высыхает» → сезонный сад. Летом — лагерь, зимой — обычный сад.

Я не буду расписывать все 100 свойств (10 объектов × 10 свойств), иначе эта глава превратится в роман-эпопею. Ты понял механику. Твоя задача — взять свои 10 объектов, выписать свойства и перенести на свой бизнес. Не ленись. Это займёт пару-тройку часов, но результат — десятки идей, из которых хотя бы три будут реально золотыми.

Промежуточный итог по методу фокальных объектов

Этот метод хорош тем, что он дешёвый, быстрый и весёлый. Ты можешь делать его один, можешь с сотрудниками (особенно полезно с теми, кто не боится выглядеть глупо). Главное правило: **никакой критики во время генерации**. Критиковать будешь потом, когда составишь список из 50—100 идей. А пока — просто записывай всё, что приходит в голову. Даже если это «детский сад-утюг». Может, утюг намекает на то, что нужно гладить форму воспитателей? Или ввести глажку как занятие для развития мелкой моторики? Не смейся, я знаю один садик, где дети гладят лоскутки — и это стало фишкой.

Но есть один важнейший нюанс, который я обязан сказать, пока ты не бросился внедрять первую же идею. **Метод фокальных объектов — это не готовое решение. Это генератор гипотез**. Ты накидал 100 идей. Из них 90 — откровенный мусор. 9 — сомнительные. И одна — воз-

можно, бриллиант. Но даже бриллиант нужно проверить. Прежде чем вкладывать в него деньги, ты должен сделать **минимально жизнеспособный продукт (MVP)** и **вероятностную оценку** (об этом подробно в главе 4). Не кидайся открывать «ночной детский сад» только потому, что он выскочил из свойства «будильник». Сначала проверь: а есть ли спрос? А сколько это будет стоить? А какой риск?

Поэтому после того, как ты нагенерировал идеи, сделай паузу. Отдохни день. А потом, перед тем как читать дальше, выполни **Практическое задание 1** в конце этой главы. Оно поможет тебе не утонуть в креативе.

Часть 2. Алгоритм латерального мышления: как думать не как все

Если метод фокальных объектов — это игра в ассоциации, то алгоритм латерального мышления — это хирургическая операция по вскрытию шаблонов. Придумал его Эдвард де Боно, человек, который всю жизнь учил людей думать нестандартно. И, в отличие от многих гуру, он не просто болтал языком, а создал конкретные техники. Одна из самых известных — это «Шесть шляп мышления», но мы сейчас возьмём более простой алгоритм для бизнес-задач.

Я называю его «Алгоритм трёх сдвигов». Потому что он основан на трёх простых вопросах. Если ты честно на них ответишь и прокрутишь свой бизнес через эти вопросы, ты увидишь разрывы там, где раньше была гладкая стена.

Сдвиг первый: что будет, если запретить самое очевидное?

Представь, что твоему бизнесу запретили делать то, что ты делаешь всегда. Например, твой мини-детский сад больше не может предлагать «присмотр за детьми с 8 до 18». Запрещено. Что ты будешь делать?

Большинство предпринимателей в этом месте впадают в ступор. «Как это запрещено? Это же основа!» Именно. Ос-

нова — и от неё надо оттолкнуться.

Давай подумаем. Если нельзя просто «присматривать», значит, надо что-то другое. Например:

- Садик, который работает только по выходным. Для родителей, которые хотят выспаться.
- Садик, который не присматривает, а обучает. Акцент на образовании, а не на няне.
- Садик, где родители находятся вместе с детьми. Коворкинг с садиком.
- Садик на час. Пришёл, поиграл, ушёл.

Видишь? Запрет очевидного рождает новые форматы. В моём примере с детским садом «запрет на присмотр» привёл к идее «коворкинг с садиком» — это, кстати, растущий тренд в больших городах. Родитель работает в общем пространстве, ребёнок рядом с воспитателем. И никто не платит за полный день.

Примени к своему бизнесу. Что для тебя самое очевидное? Как ты зарабатываешь основные деньги? Представь, что этот способ запрещён магическим законом. Какие три альтернативы появятся?

Сдвиг второй: что будет, если сделать наоборот?

Второй сдвиг — это про инверсию. Где все делают так, а

ты сделай наоборот. И не обязательно буквально, а в ключевых параметрах.

Пример с детским садом. Обычный сад:

- Родители приводят детей утром, забирают вечером.
- Дети находятся в помещении большую часть времени.
- Воспитатели работают с группой.
- Плата фиксированная в месяц.
- Родители не присутствуют.

А теперь наоборот:

• Родители забирают детей утром, а приводят вечером? Бред. Но если подумать: садик, который работает ночью. Для родителей, которые работают в ночную смену (врачи, сотрудники круглосуточных служб). Есть такая ниша!

• Дети находятся на улице большую часть времени. Лесной детский сад. В Скандинавии популярно. В России начинает появляться.

• Воспитатели работают индивидуально с каждым ребёнком. Дорого, но есть спрос у богатых.

• Плата не фиксированная, а за каждый час. Как парковка. Родители платят только за реальное время.

• Родители не просто присутствуют, а обязаны участвовать. Кооперативный детский сад, где родители дежурят по очереди. Экономия на персонале.

Видишь? Из пяти «наоборот» получилось пять потенциальных бизнес-моделей. Некоторые безумны, некоторые — вполне реализуемы.

Твоя задача: взять свой бизнес и выписать 5—7 его «нормальных» параметров. А потом каждый перевернуть с ног на голову. Даже если получится глупость — запиши. Иногда глупость — это просто идея, время которой ещё не пришло.

Сдвиг третий: что будет, если объединиться с тем, с чем обычно не объединяются?

Третий сдвиг — про гибриды. Ты берёшь свой бизнес и случайный (или неслучайный) другой бизнес или сферу жизни и пытаешься их скрестить, как утконоса. Утконос, кстати, выжил.

Пример с детским садом. С чем обычно не объединяют детские сады? Ну, например:

- Детский сад + стоматология. Пришёл, поиграл, заодно зубы проверили. Для родителей, которые не могут заставить ребёнка лечить зубы.
- Детский сад + фитнес. Мама идёт на тренировку, ребёнок в сад. Два в одном.
- Детский сад + офис. Компания арендует место в садике для своих сотрудников. Корпоративный сад.

- Детский сад + ферма. Дети ухаживают за кроликами, собирают яйца. Городским детям в диковинку.
- Детский сад + кинотеатр. Показ мультфильмов с обсуждением. Образовательный компонент.

Можно ещё более безумно: детский сад + автомастерская. Абсурд? А если подумать: для детей — игрушечные машинки, мелкий ремонт, развитие моторики. Для родителей — скидка на шиномонтаж. Шучу, но идея не совсем мёртвая.

Главное в этом сдвиге — не бояться абсурда. Самые успешные гибриды часто выглядели бредово на старте. Кофе с молоком — гибрид. Смартфон — гибрид телефона и компьютера. Детский сад с бассейном — уже обычное дело, а когда-то было в диковинку.

Как применять алгоритм латерального мышления на практике

У тебя есть три сдвига. Ты можешь использовать их по отдельности или вместе. Я рекомендую такой порядок на один вечер:

1. Выдели час, когда тебя никто не дёргает. Выключи телефон. Налей чай.
2. Возьми лист бумаги. Напиши свой бизнес (мини-детский сад или что там у тебя).
3. Первый сдвиг: запрети себе самое очевидное. Генери-

руй 10 идей, даже если они кажутся глупыми.

4. Второй сдвиг: выпиши 10 ключевых параметров своего бизнеса и инвестируй каждый. Ещё 10 идей.

5. Третий сдвиг: придумай 10 безумных гибридов с чем угодно (кинотеатр, баня, аэропорт, библиотека, зоомагазин).

Итого у тебя 30 идей. Не критикуй их, пока не напишешь все.

А на следующий день возьми список из этих 30 и добавь к ним ещё 20, которые ты сгенерировал методом фокальных объектов. Получится 50 идей. Из них 45 будут откровенным мусором. 4 — сомнительными, но возможными. И одна — такая, от которой у тебя глаза загорятся. Вот она — твоя прорывная идея.

Я не обещаю, что это сработает с первой попытки. Может, придётся повторить несколько раз с разными случайными объектами и разными сдвигами. Но статистика такая: среди 50 идей всегда есть хотя бы одна рабочая. Просто потому, что мозг устроен так: он не может сгенерировать 50 абсолютно бесполезных идей, если его не ограничивать.

Часть 3. Что дальше?

От гипотезы к проверке

Ты нагенерировал идеи. Теперь у тебя их, возможно, даже чересчур много. И тут возникает соблазн: «О, вот эта классная! Давай сразу внедрять!» Стоп. Не торопись.

Вспомни, сколько раз ты уже бросался в омут с головой, а потом оказывалось, что клиентам это не нужно, или экономика не сходится, или конкуренты уже сделали то же самое, но лучше. Поэтому **золотое правило**: прежде чем вложить рубль, проверь гипотезу с минимальными затратами.

Вот как это делается на примере одной из идей для детского сада. Допустим, тебе понравилась идея «садик с видеотчётами 24/7» (из кактуса, свойство «иголки»). Ты думаешь: родители будут спокойны, это преимущество перед конкурентами. Но? прежде чем покупать дорогие камеры и нанимать программиста, сделай так:

1. Минимальный тест (MVP). Возьми один смартфон, установи бесплатное приложение для видеотрансляции (например, любой мессенджер с групповым видео). Поставь его в группе на час. Разошли ссылку трём самым лояльным родителям. Спроси их: «Что думаете? Стали бы вы платить за это 500 рублей в месяц?»

2. Собери обратную связь. Если все трое скажут «да» — хорошо. Если «нет» или «не знаю» — спроси, что не так.

Может, им нужен не круглосуточный доступ, а только утренний отчёт.

3. Оцени экономику. Даже не открывая бизнес, прикинь: сколько родителей готовы платить? Во сколько обойдётся нормальная система камер (не смартфон)? Какая будет маржинальность?

4. Используй вероятностную оценку (про неё подробно в главе 4). По формуле $Pess—Exp—Opt$ прикинь ожидаемую вероятность успеха. Если она меньше 30% — откажись от идеи.

Только после этого, если проверка прошла успешно, можно думать о полноценном внедрении. Иначе ты рискуешь потратить месяцы и деньги на то, что никто не купит.

Часть 4. Чего не стоит делать: типичные ошибки при генерации идей

Я повидал предпринимателей, которые после прочтения подобных глав бросались генерировать идеи, а потом... ничего не происходило. Вот их ошибки. Не повторяй.

Ошибка 1. Не делают паузу между генерацией и фильтрацией. Ты накидал 50 идей и тут же начинаешь их критиковать. В итоге мозг переключается в режим «всё плохо», и ты отбрасываешь даже хорошие варианты. Правило: **генерация и критика должны быть разделены во времени минимум на 12 часов.** Сделал список — иди спать. Утром посвежевшей головой фильтруй.

Ошибка 2. Игнорируют ресурсы. Ты придумал «космический детский сад с роботами», но у тебя нет ни денег, ни робототехника. Не отбрасывай сразу, а подумай: а что из этой идеи можно сделать на том, что уже есть? Может, вместо роботов — простые конструкторы? Или пригласить одного энтузиаста-студента?

Ошибка 3. Не проверяют гипотезы. Самая смертель-

ная ошибка. Ты взял идею, она тебе нравится, ты в неё веришь — и сразу запускаешь в масштаб. А через три месяца понимаешь, что прогорел. Всегда, слышишь, всегда сначала тестируй на трёх клиентах, на одном филиале, на одной акции.

Ошибка 4. Бросают метод после первой неудачи. Сгенерировал 50 идей, все оказались мусором. И ты думаешь: «Метод не работает». Нет, метод работает, просто в этот раз не повезло. Повтори с другими случайными объектами. Или возьми другие сдвиги латерального мышления. Или пригласи коллегу — свежий взгляд. Упорство окупается.

Практическое задание к главе 1

Я не пропущу тебя дальше, пока ты не сделаешь это задание. Серьёзно. Ты можешь читать книгу дальше, но без выполнения практики это будет просто развлечение. А нам нужны изменения.

1. Сначала заполни канву Остервальдера для своего бизнеса. Если не знаешь какую-то цифру — поставь?» и потом найди. Это займёт 30 минут.

2. Сгенерируй 50—80 идей (комбинируя метод фокальных объектов и три сдвига латерального мышления). Не менее 30 из них должны быть от фокальных объектов (10 объектов × 3 свойства — минимум).

3. Отдохни 12 часов (не смотри на список).

4. Отфильтруй идеи по трём критериям:

- Требуют ли они инвестиций больше 5% от твоей месячной прибыли? Если да — временно отложи.
- Противоречат ли закону или твоим ценностям? Вычеркни.
- Уже пробовал и провалился без изменения обстоятельств? Вычеркни.

5. Из оставшихся выбери 3 самые интересные.

6. Для каждой из трёх придумай MVP (минималь-

ную проверку) за 1—3 дня и бюджетом не более 5 000 рублей.

- Например: опрос 10 клиентов, пробная акция для 5 человек, ручной прототип услуги.

7. Проведи хотя бы одну такую проверку в ближайшую неделю.

И только после этого переходи к следующей главе, где мы будем разрешать противоречия с помощью ТРИЗ. Потому что без идей нечего разрешать, а без проверки идей нечего внедрять.

Бонус-совет

Канва Остервальдера — не одноразовый инструмент. Возвращайся к ней раз в квартал. Сравни, как изменились блоки: может, у тебя появился новый канал или поменялась структура издержек. Это лучший способ заметить кризис на ранней стадии, когда его ещё можно предотвратить. А когда дойдёшь до главы про теорию игр, ты увидишь, как канва помогает выявлять слабые места конкурентов (просто заполни канву на конкурента по открытым данным — и найдёшь, куда бить).

Небольшое предупреждение

Метод фокальных объектов и латеральное мышление — не панацея. Они не заменяют ни финансового планирования, ни управления командой, ни знания рынка. Они просто один из инструментов. Но это инструмент, который работает именно тогда, когда старые методы уже не работают. А в кризис старые методы перестают работать у всех, кроме самых изобретательных.

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.