ДНЕВНИК



ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

РУФАТ ДЖАБРАИЛОВ

2026

Руфат Джабраилов

Дневник предпринимателя

https://litres.ru/74709448
SelfPub; 2026

Аннотация

Эта книга о том, как построить своё дело и не потерять себя. Автор рассказывает, как он сам прошёл путь от первых продаж до собственной компании. Через живые истории, диалоги и честные признания в ошибках он разбирает всё, с чем сталкивается владелец малого бизнеса: деньги, команду, найм, маркетинг, автоматизацию, рост и собственную психологию.

В книге нет сухих схем и громких обещаний. Есть люди, у которых что-то не получилось, и простые приёмы, которые помогли им выправить дело. В конце каждой главы автор подводит к следующей, а весь путь сходится в одну картину: предприниматель как система, а не как человек, который держит всё на себе.

Для тех, кто только собирается открыть своё дело, и для тех, кто давно в нём и устал тушить пожары.

Содержание

Дневник предпринимателя	4
Предисловие	5
Глава 1. Внутренний фундамент предпринимателя	9
Глава 2. Личная история и старт	32
Глава 3. Почему люди выбирают предпринимательство	58
Глава 4. Ошибки мышления на старте	80
Глава 5. Бизнес, который уже есть: что дальше	102
Конец ознакомительного фрагмента.	103

Руфат Джабраилов
Дневник предпринимателя

Дневник предпринимателя

Записки о мышлении, хаосе и системе в бизнесе и в голове владельца

Предисловие

Эту книгу я писал не для того, чтобы вас вдохновить. Вдохновения в предпринимательстве и так хватает: каждую неделю в ленте появляется новый человек, который бросил работу, открыл дело, в три месяца вышел на миллион и теперь учит всех, как жить. Эти истории красивые, и они почти ничего не дают. Потому что вы читаете их, закрываете телеграм, а утром снова открываете таблицу с долгами, заявками и вопросом, почему никто не отвечает на сообщения.

Меня зовут так, как написано на обложке, и я в этом деле не новичок. Я работаю с продажами с 2011 года, когда вернулся из армии и пошёл в первую свою продающую должность. С тех пор у меня было всё, что обычно бывает у людей, которые решили строить своё: удачные месяцы, когда казалось, что теперь всё получится, и тяжёлые периоды, когда я сидел ночью на кухне и считал, сколько ещё протяну.

Были проекты, которые выросли, и проекты, которые я закрыл, потому что вовремя понял, что тащу их только силой воли. Были люди, которые работали со мной, и люди, которые со мной не работали, но дали мне уроков больше, чем все курсы, на которых я когда-либо сидел.

Эта книга про то, что я за эти годы понял. Не про то, как написать продающий текст или правильно выстроить воронку, хотя, если понадобится, мы и до этого доберёмся. Я хочу

поговорить о другом. О том, что предприниматель ломается не из-за бизнеса. Бизнес, как ни странно, очень терпеливый. Он может ждать месяцами, пока вы разберётесь с ценами, найдёте людей и наведёте порядок в договорах. Ломается сам человек: его мышление, которое скачет из крайности в крайность, его хаос в голове, в котором перемешаны срочное, важное, страшное и просто шумное, и отсутствие системы внутри себя, без которой любая система снаружи рано или поздно развалится.

Поэтому книга построена не как учебник. Вы не найдёте здесь таблиц с идеальными формулами и списков из десяти шагов на каждый случай жизни. Здесь есть истории: мои собственные, истории людей, с которыми я работал, и истории других предпринимателей, о которых рассказывают в разговорах и которые часто оказываются похожими друг на друга до смешного. Есть разборы того, что происходило внутри этих людей, когда им было страшно, и того, что они делали с этим страхом. Есть выводы, которые вы сможете применить завтра утром, и есть вопросы, на которые вам придётся ответить самому, потому что ответ на них никто за вас не даст.

Несколько слов о том, как я обращался с историями. Имена и приметы я изменил, а некоторые истории склеил из нескольких похожих ситуаций, чтобы не выдавать людей и не превращать книгу в сплетню. Цифры в этих историях считайте иллюстрациями и ориентирами, а не бухгалтерской отчётностью. Если какой-то эпизод вам покажется знакомым

до мурашек, значит, я попал в точку. Значит, вы через это тоже проходили или пройдёте.

Для кого эта книга? Для тех, кто уже владеет бизнесом и чувствует, что он его съедает. Для тех, кто собирается открыть своё дело и хочет понимать, во что ввязывается, без розовых очков. Для тех, кто работает в чужой компании, но всё чаще ловит себя на мысли, что хотел бы управлять чем-то своим. Для руководителей, которые вроде бы всё делают правильно, но почему-то по-прежнему каждый день решают всё сами. Если вы узнали себя в двух из этих описаний, книга для вас.

Предупреждаю сразу, чтобы потом не было обиды. Эта книга не даст вам волшебного чувства, что теперь всё получится. Чувство может появиться на пару дней, но оно быстро испарится, как только понедельник начнётся с новой проблемы. Мотивация, которую обещают многие книги, работает в точности так же: её хватает на короткое время и требует постоянной подзарядки. Я же предлагаю другое. Не мотивацию, а работу с собственным мышлением. Работа эта скучная, местами неприятная и требует честности, которой в бизнес-книгах обычно не любят. Зато она даёт то, чего никакая мотивация не даёт: опору, которая не зависит от настроения и не сгорает за выходные.

Главную мысль книги я сформулирую уже сейчас, чтобы вы знали, куда мы идём. Предприниматель - это не только человек, который ведёт бизнес. Это состояние мышления. От

того, как вы думаете о деньгах, людях, ошибках и собственной усталости, зависит больше, чем от самого рынка, на котором вы работаете. Рынки меняются, конкуренты приходят и уходят, а ваша голова идёт с вами везде, даже в отпуск, даже в ванную, даже ночью, когда вы в сотый раз пересчитываете остаток на счёте. Поэтому начинать надо с неё.

Ещё одно. Эта книга написана в форме дневника. Не в смысле записей по датам, а в смысле живого разговора с человеком, который прошёл через многое и теперь пытается честно рассказать, что с ним происходило и что он понял. Вы будете читать её как письма от старшего товарища, который не боится сказать неудобную вещь. Иногда он будет жёстким. Иногда будет шутить над собой. Иногда будет рассказывать вещи, за которые ему самому немного стыдно. Так и бывает, когда пишешь честно.

Если в какой-то момент вы почувствуете раздражение, это хороший знак. Значит, я задел то, что вы и сами давно знаете, но старались не замечать. Остановитесь на этом месте, подумайте, откуда оно берётся. Возможно, вы найдёте там самое важное, что вам нужно было узнать.

Теперь можно начинать. Первая глава поговорит о самом фундаменте, на котором всё стоит, а именно о том, что происходит внутри вас в тот момент, когда вы решаете, что хотите владеть своим делом. Кажется, что это очевидная часть, но именно с неё чаще всего и начинаются все последующие проблемы.

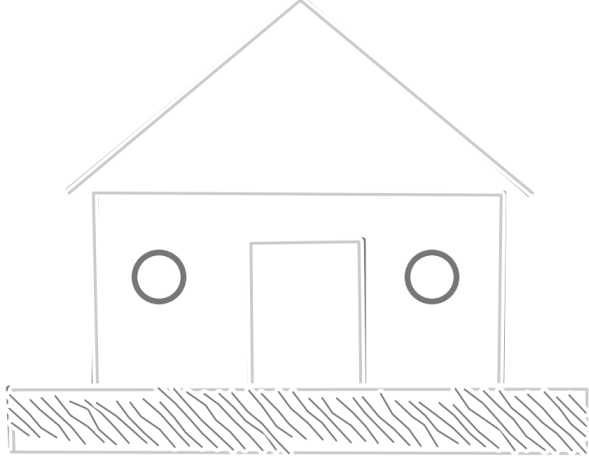
Глава 1. Внутренний фундамент предпринимателя

Давайте начнём с простого вопроса, который вы, скорее всего, никогда себе не задавали в такой форме. Что на самом деле происходит внутри человека в тот момент, когда он решает, что хочет владеть собственным делом? Не какие бизнес-планы он рисует на салфетках и не какие сайты открывает в три часа ночи. А то, что происходит внутри головы и где-то под рёбрами, где обычно живут страх, азарт и ощущение, что жизнь наконец-то может начаться по-настоящему.

Я помню этот момент у себя. Тогда мне казалось, что ничего особенного не происходит. Я просто сидел в машине на парковке у торгового центра, ел бутерброд, который купил по дороге, и думал о том, что так больше продолжаться не может. Работа была нормальная, зарплата тоже, коллеги хорошие, начальник не самодур. Но внутри было ощущение, что я пилю сук, на котором сижу, и делаю это очень аккуратно, чтобы никто не заметил. Тогда я не умел это назвать. Сейчас могу: я понял, что моя жизнь принадлежит кому-то другому, а я только выполняю в ней функции. И это меня бесило сильнее, чем любые плохие условия.

Вот это ощущение, как мне кажется, и есть первый кирпич фундамента. Не деньги, не амбиции, не желание стать

известным. Желание владеть собственной жизнью, даже если она пока выглядит довольно скромно. Важно признать это честно, потому что дальше будет много соблазнов выдать за причину что-то красивое: «хочу создать ценность для людей», «хочу изменить рынок», «хочу быть свободным». Всё это может быть правдой, но почти всегда под этим лежит простая вещь: человеку неуютно быть винтиком. Ничего постыдного в этом нет. Постыдно только притворяться, что никакого неуюта не было.



Здесь мне хочется сделать небольшое отступление, потому что я сам когда-то совершил ошибку, которую совершает большинство. Я думал, что предприниматель - это человек,

который очень смелый. Что у него какой-то особый внутренний механизм, который выдерживает риск, неопределённость и ночи без сна. Потом я познакомился с десятками людей, которые открывали свои дела, и выяснилось, что среди них очень мало по-настоящему бесстрашных. Большинство боится так же, как любой нормальный человек. Просто они научились делать шаг, несмотря на страх, или, точнее, научились принимать страх как попутчика, а не как начальника.

Вы когда-нибудь замечали, как устроен страх перед собственным делом? Он редко приходит в виде одной большой мысли вроде «я обанкрочусь». Чаще он выглядит как мелкое раздражение, которое живёт фоном. Вы смотрите на счёт и думаете: «ладно, пока нормально». Смотрите снова через неделю и думаете: «вроде ещё нормально». И так до тех пор, пока однажды не наступает тот день, когда «нормально» внезапно перестаёт быть нормальным, а вы не можете вспомнить, когда именно это случилось. Страх перед бизнесом очень тихий. Он не кричит. Он просто незаметно съедает ваше спокойствие, пока вы занимаетесь другими делами.

Поэтому первое упражнение, которое я предлагаю, самое простое и самое неудобное. Возьмите тетрадь, не телефон, а именно тетрадь, и запишите три вещи. Первое: чего вы боитесь в своём будущем деле, сформулируйте как можно конкретнее. Не «провала», а «что через полгода мне придётся закрыть дело и объяснять жене, почему мы живём в долгах».

Второе: чего вы хотите на самом деле, тоже без красивых слов.

Не «успеха», а «хочу, чтобы в понедельник утром я просыпался без тяжёлого ощущения в груди». Третье: что вы готовы сделать, чтобы это получить, и чего вы делать не готовы ни при каких обстоятельствах. Этот список покажется вам примитивным. Но в нём уже будет больше правды о вашем фундаменте, чем во всех мотивационных видео вместе взятых.

Мой приятель Андрей пришёл ко мне за советом лет пять назад. Он работал в логистике, был толковым, знал рынок, и у него была идея открыть небольшую компанию по доставке оборудования для ремонтов. Идея хорошая, бизнес-план на бумаге выглядел бодро. Я слушал его минут сорок и где-то на тридцатой минуте понял, что говорит он совсем не о доставке.

Он говорил о том, как его отец всю жизнь работал на одном заводе и однажды вышел на пенсию с одной и той же зарплатой, которую получал тридцать лет назад, если не считать инфляции. «Я не хочу, чтобы мне было так же», - заметил Андрей, и в его голосе было что-то очень настоящее.

Я спросил его: «Ты хочешь доставлять оборудование или ты хочешь, чтобы тебе не было так же?» Он помолчал и ответил: «Второе, наверное». Мы проговорили ещё час, и выяснилось, что его бизнес-план, в общем-то, неплохой, но он построен на чужой мечте. На мечте отца, который когда-то

хотел, чтобы сын был лучше. На мечте общества, где успех измеряется масштабом. Самого Андрея в этом плане было очень мало. Он не знал, что будет делать, когда дело заработает, и не понимал, чего хочет от этого состояния в конце дня.

Андрей не открыл компанию в тот год. Он поступил мудро, хотя сам тогда немного расстроился. Он поработал ещё полгода, но уже с другим вопросом в голове. Не «как открыть свой бизнес», а «какую жизнь я хочу построить, и где в ней бизнес». Спустя полгода он открыл компанию, но делал это уже совсем иначе: медленнее, без лишних кредитов и с чётким пониманием, зачем ему эта работа. Сейчас его дело не огромное, но оно его кормит и не съедает. Для меня это и есть хороший результат, которого многие добиваются только к сорока годам, если вообще добиваются.

Из этой истории хочу вытащить одну мысль. Фундамент предпринимателя - это не идея. Идеи бывают у всех, и они почти всегда кажутся гениальными в первый вечер. Фундамент - это ответ на вопрос «зачем», который вы будете задавать себе тысячи раз. Когда будет плохо, когда клиенты пропадут, когда сотрудник уволится в самый неподходящий момент, когда налоговая пришлёт письмо с непонятным заголовком. В эти моменты идея почти ничем не помогает. Помогает только понимание, ради чего вы всё это затеяли. Если оно размытое, вы будете метаться, как флюгер, от одной стратегии к другой и сжигать силы на то, что через неделю

окажется ненужным.

Теперь поговорим о том, что на этом фундаменте обычно строят не те вещи. Самый частый пример - это хаос в голове. Я не говорю о каком-то клиническом состоянии, упаси бог. Я говорю о том обычном внутреннем шуме, который бывает у любого владельца бизнеса. В голове одновременно крутятся зарплаты, поставщики, обещания, которые вы дали клиенту в пятницу, идея нового продукта, которую вы подслушали на конференции, мама, которая просила позвонить, и счёт за интернет, который надо оплатить до пятницы. Всё это важно. Всё это кажется срочным. И всё это живёт в одной голове, которая в какой-то момент просто перестаёт различать, что на самом деле требует внимания.

Один мой знакомый, по имени Виктор, держал небольшую сеть кафе. Классический пример человека, у которого в голове всё горит одновременно. Однажды он рассказал мне, как пытался ночью написать план на следующую неделю и за два часа не написал ни строчки. Вместо этого он переписывал названия пунктов, передвигал их в таблице, открывал отчёты по выручке и снова закрывал их. «Я как будто таскал мешки, - говорил он, - и каждый мешок был тяжелее предыдущего, хотя я даже не понимал, что в них лежит». Этот образ мне очень запомнился. Мешки, которые вы таскаете в голове, не имеют веса в килограммах, но в сумме они могут сломать любого.

Что же делал Виктор? Он не нанимал себе психолога и

не покупал дорогих курсов по тайм-менеджменту. Он сделал нечто очень простое и очень бытовое. Как-то вечером он взял большой лист бумаги и вывел на него всё, что у него крутилось в голове. Просто выписал без цензуры, без порядка, без попытки сразу решить. Получилось два листа мелким почерком. Потом он взял фломастер и разделил эти записи на три группы: то, что нужно решить на этой неделе; то, что нужно решить в ближайший месяц; и то, что вообще не его задача или что можно отпустить.

Во второй группе оказалась треть всего. В третьей - почти половина. Он был ошарашен: половина его ночных мешков оказалась мусором, который он сам себе навешал.

Этот приём стоит запомнить, потому что он работает почти всегда. Внутренний хаос обычно не в самих задачах, а в том, что они все лежат в одной куче и никак не размечены. Когда вы выписываете их на бумагу, мозг получает сигнал, что всё это можно увидеть целиком, а не держать в фоновом режиме. Фоновый режим, кстати, жрёт очень много энергии.

Исследования, которые обычно цитируют на эту тему, показывают, что незавершённые дела и открытые вопросы сидят в памяти и постоянно напоминают о себе. Психологи называют это эффектом незавершённого действия. Я не буду пересказывать вам все нюансы, но суть такая: пока вы не записали задачу, она будет тянуть вас обратно, даже когда вы заняты чем-то другим.

Но вернёмся к фундаменту. Есть ещё один элемент, о

котором почти никто не говорит вслух, хотя от него зависит очень много. Это отношение к собственной усталости. В предпринимательстве принято героизировать перегрузки. Мы любим рассказывать, как спали по четыре часа, работали по выходным и ели из контейнеров, и в этих рассказах звучит какая-то гордость. Я сам долго этим гордился. Мне казалось, что чем тяжелее я работаю, тем серьёзнее моё дело. Потом я заметил очень неприятную закономерность: самые тяжёлые периоды почти никогда не давали лучших решений. Наоборот, в усталости я принимал импульсивные решения, спорил с людьми, которые были правы, и терял терпение с клиентами, которых потом с трудом возвращал обратно.

Усталость - плохой советчик. Она заставляет видеть угрозы там, где их нет, и не замечать реальные риски. Она делает нас раздражительными, а раздражение в бизнесе стоит очень дорого. Один раз я сорвался на поставщика из-за ерунды, которая на самом деле была моей ошибкой, и потерял хорошего партнёра на два года. Тогда я впервые серьёзно подумал о том, что моя работа не может зависеть от того, спал я ночью или нет. Должна быть какая-то система, которая держит меня даже в плохие дни. Это слово «система» мы ещё будем разбирать много раз, а сейчас важно только понять, что без неё фундамент всё время просаживается.

Вещь, которую я хочу назвать прямо, потому что её почти никогда не называют. Предприниматель - это человек, которому очень сложно отделить себя от дела. Вы вложили

деньги, время, нервы, и где-то внутри возникает ощущение, что если бизнес плохо, то и вы плохой. Это ловушка, и выбраться из неё очень сложно. Когда клиент отказался, вам кажется, что вы никчёмный продавец. Когда поставщик подвёл, вам кажется, что вы никудышный организатор. Когда месяц вышел в минус, вам кажется, что вы вообще не умеете жить. Бизнес начинает отражать вашу самооценку, а самооценка начинает управлять бизнесом. Выходит очень нездоровая связка, в которой любой внешний сбой превращается в личную катастрофу.

Я долго не понимал, как это разорвать. Потом один человек, очень опытный предприниматель, которого я уважаю, заметил мне фразу, которую я записал на обороте визитки и до сих пор храню: «Дело - это то, что ты делаешь. А не то, кто ты есть». Звучит довольно банально, но когда ты это действительно принимаешь, многое становится легче. Провал в деле - это провал конкретного решения, конкретного процесса или конкретного расчёта. Он не говорит о вашей ценности как человека. Разница на первый взгляд тонкая, но на практике это огромная разница между «я бездарь» и «я сделал ошибку в цене, давайте исправим». Первое парализует, второе позволяет действовать.

Теперь вернёмся к вопросу, с которого мы начали. Что происходит внутри человека, когда он решает владеть собственным делом? Я думаю, там происходит три вещи одновременно. Первая - это освобождение от чужого управления,

и это очень сильное чувство, почти как глоток свежего воздуха. Вторая - это ответственность, которая сваливается на плечи целиком, без посредников и без права сказать «это не моя зона». И третья, самая неприятная, - это встреча с собой без прикрытия.

Работая по найму, вы можете списывать многое на обстоятельства: начальство, рынок, коллег, систему. Владея бизнесом, вы остаётесь один на один с результатом. Большинство людей этого не выдерживает первые месяцы, и я их понимаю. Но тем, кто выдерживает, открывается очень интересная штука: они начинают видеть себя честно, и это, пожалуй, самое ценное, что даёт предпринимательство.

Давайте я приведу простую аналогию, которую люблю использовать на тренингах. Представьте, что бизнес - это дом, который вы строите. Фундамент закладывается не в тот момент, когда вы начинаете класть кирпичи, а задолго до этого, когда вы решаете, какой дом вам нужен, сколько в нём будет этажей, для кого он и сколько времени вы готовы в нём жить. Если фундамента нет, вы можете построить что угодно, но через несколько лет дом пойдёт трещинами, и вы будете удивляться, почему так получилось. Ответ всегда один: вы строили на песке собственных ожиданий и никогда не проверяли, что под ними.

Конечно, есть люди, которые построили отличное дело, почти не думая о фундаменте. Такие истории встречаются, и многие любят их рассказывать. Но если присмотреться, у

них тоже был фундамент, просто они его не замечали или называли по-другому. Инстинкт, интуиция, какая-то внутренняя убеждённость. Фундамент есть всегда. Вопрос только в том, осознанный он или нет. Осознанный даёт возможность его проверять и укреплять. Неосознанный можно только надеяться, что он выдержит.

Я хочу предложить вам ещё одно простое упражнение, которое стоит сделать в конце этой главы, прежде чем двигаться дальше. Представьте себе, что вам уже пятьдесят пять лет, и вы оглядываетесь назад на своё дело. Не на цифры, не на оборот и не на количество сотрудников, а на саму жизнь, которая прошла параллельно. Что вы хотели бы увидеть?

Какие вечера с семьёй вы проводили? Какие отношения сохранили? Что вы делали для здоровья? Каким человеком стали? Теперь сравните это с тем, что видите сейчас, когда вы читаете эту книгу. Разрыв между этими двумя картинами и есть ваша отправная точка. Не в смысле, что он должен быть закрыт завтра, а в смысле, что его надо честно признать.

Эта глава не про то, как открыть бизнес, нанять людей или выйти на новый рынок. Она про то, в каком состоянии вы будете всё это делать. Потому что одна и та же компания, с одними и теми же клиентами и продуктами, может быть как источником радости, так и источником постоянной боли, и разница почти всегда в голове владельца. Её можно прокачать, а можно годами не трогать и удивляться, почему всё идёт тяжело.

Фундамент - это не громкие слова и не красивый текст в шапке презентации. Это тихая внутренняя работа: признать, зачем вы этим занимаетесь, разобрать мешки в голове, отделить себя от результата и честно посмотреть на собственную усталость. Скучно? Немного. Зато без этого всё остальное, о чём мы будем говорить дальше, выглядит как строительство на болоте. Сначала укрепляем землю, потом строим стены.

Прежде чем перейти к моей истории, хочу задержаться на одной вещи, которая почти всегда прячется за словом «фундамент». Речь о внутреннем совете директоров. У каждого владельца в голове сидит несколько голосов, которые спорят между собой, и часто эти голоса даже не знакомы друг с другом. Один голос - азартный. Он говорит: «Давай, рискни, всё получится». Другой голос - осторожный и почти параноидальный. Он шепчет: «Всё рухнет завтра, ничего не трогай».

Третий голос - тот, кто хочет, чтобы его похвалили. Четвёртый - усталый, он мечтает, чтобы всё просто оставили в покое. Эти голоса не злые и не глупые, просто каждый из них защищает какую-то свою потребность. И пока вы не понимаете, кто из них говорит в данную минуту, вы будете принимать решения не головой, а тем голосом, который оказался громче.

Я обнаружил эти голоса у себя довольно поздно, уже в середине пути. Заметил, что решения, которые я принимаю утром и вечером, отличаются почти до противоположности. Утром я был уверен, что надо расширяться, а вечером, после

разговора с бухгалтером, был уверен, что надо закрываться. Казалось бы, оба состояния были искренними. Но когда я начал записывать, в каком настроении принимаю каждое решение, выяснилось, что почти все крупные ошибки случались в вечерние часы, когда усталость говорила самым громким голосом. Это открытие было простым, но очень полезным: я перестал принимать серьёзные решения вечером и стал откладывать их до утра, а иногда и до следующего дня.

Есть простой приём, который помогает разобраться с внутренними голосами. Когда вы собираетесь принять важное решение, спросите себя: кто сейчас говорит? Страх, азарт, усталость, желание понравиться, желание доказать? Назовите голос по имени. Это звучит смешно, но работает. Когда вы осознаёте, что говорит не вы в целом, а конкретная часть вас, у вас появляется дистанция. Вы можете выслушать её, поблагодарить за заботу и всё равно принять решение, которое будет основано на фактах, а не на чьём-то эмоциональном крике.

Хочу отдельно сказать о том, как владелец обычно относится к своим эмоциям. Многие считают, что нужно быть сильным и не показывать страха, раздражения или стыда. Поэтому эмоции загоняются внутрь, копятся и потом вырываются в неподходящий момент: на сотруднике, который опоздал на десять минут, или на жене, которая спросила, как дела. Эмоции в бизнесе не исчезают оттого, что вы их не замечаете. Они влияют на решения, на тон разговоров, на то,

как вы смотрите на цифры. Поэтому полезно не подавлять их, а честно называть. Простая фраза «Я сейчас злюсь из-за этого письма, поэтому отвечу завтра» защищает и вас, и дело лучше любой героической выдержки.

Теперь о привычках, которые окружают владельца в повседневной жизни. Многие предприниматели начинают утро с проверки почты и мессенджеров. Ещё не проснувшись до конца, они уже получают сигналы о проблемах, и весь день проходит в режиме реакции. Я изменил эту привычку, и это, наверное, одно из самых значимых изменений в моей жизни. Теперь первый час утра принадлежит мне: короткая прогулка, чай без телефона, пара минут записей в тетради о том, что я хочу сделать сегодня. Только после этого я открываю сообщения. Изменение кажется мелочью, но оно меняет весь тон дня, потому что вы начинаете его с выбора, а не с чужих требований.

Привычка, которую стоит пересмотреть, - это разговоры о бизнесе за ужином и перед сном. Владельцы часто не умеют выключать дело. Оно сопровождает их от кухни до спальни и не даёт заснуть. Я выработал правило: за час до сна я не открываю ни таблиц, ни переписки. Если в голове крутится мысль, которую нельзя потерять, я записываю её в отдельный блокнот на тумбочке и отпускаю. Утром эта мысль почти всегда оказывается либо решённой, либо не такой срочной, как ночью. Сон - не роскошь и не награда, а инструмент, без которого любой внутренний фундамент начинает трес-

каться.

Момент, который мало кто обсуждает открыто: ощущение своей исключительности. Многие владельцы, особенно в начале пути, уверены, что только они понимают, как надо, и что все остальные не тянут. Это ощущение иногда помогает собраться, но очень быстро превращается в изоляцию. Вы перестаёте слушать других, не верите в помощь и начинаете считать любой совет личной атакой. Лекарство от этой исключительности простое, но неприятное: признать, что вы не единственный, кто понимает, что происходит, и что у других людей тоже есть опыт, который стоит выслушать. Я долго сопротивлялся этой мысли, но когда впервые позволил себе выслушать чужое мнение без защиты, понял, как много я упускал.

Однажды ко мне пришёл молодой предприниматель, которого зовут Костя. Ему было двадцать девять, он открыл студию веб-разработки и за полтора года вырос до восьми человек. Выглядел он как человек, который давно не спал. Мы сели в кафе, и он начал говорить так быстро, что я еле успевал понимать.

- Понимаете, я не могу остановиться, - пояснил он. - Вроде всё работает, клиенты есть, люди нормальные. Но я постоянно думаю о работе. Даже когда ем, даже когда с девушкой гуляю. Как будто внутри кто-то кричит, что надо срочно что-то делать.

- А что вы делаете, когда он кричит? - спросил я.

- Делаю. Берусь за новый проект, отвечаю на письма, пересматриваю цены. Потом выдыхаю на минуту, и снова крик.

- И как давно это продолжается?

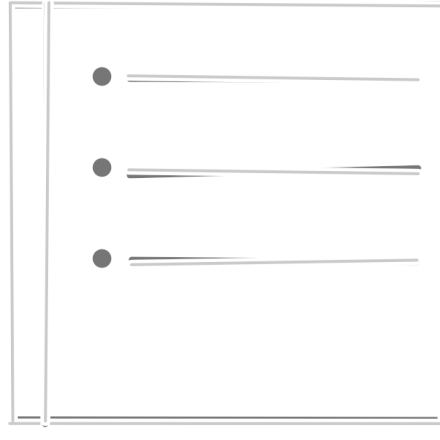
- С тех пор как открыл. Может, и раньше. Я в школе тоже не мог сидеть спокойно, всё время хотел встать и что-то сделать.

- Костя, а если бы крик вдруг прекратился, что бы вы почувствовали?

Он засмеялся и тут же замолчал.

- Пустоту, наверное, - сказал он. - Я не знаю, что я буду делать, если в голове станет тихо.

Я не стал давать ему советов. Мы просто посидели с этим ответом, и я видел, как у него меняется лицо. Потом он добавил: «Знаете, мне страшно не то, что дело не получится. Мне страшно, что я никогда не остановлюсь и так и проживу жизнь, бегая за собственным хвостом». Вот это было настоящее. Всё остальное - клиенты, цены, команда - было лишь способом не услышать эту фразу.



Вы, скорее всего, узнали в этом разговоре кого-то из знакомых, а может быть, и себя. Если да, не спешите огорчаться. Сам по себе крик в голове ничего не значит, он лишь показывает, что внутри вас есть часть, которая хочет движения. Вопрос в том, куда это движение направить и когда дать ему паузу.

Чтобы фундамент не был абстракцией, мне помогает простая практика, которую я называю дневником десяти минут. Её можно делать утром до открытия почты или вечером перед сном. Берёте тетрадь, засекаете десять минут и отвечаете на три вопроса письменно, без редактуры. Первый вопрос: что я сейчас чувствую по отношению к делу? Не «всё хо-

рошо» или «всё плохо», а конкретно: тревога, злость, усталость, азарт, стыд. Второй вопрос: какое решение мне сейчас нужно принять? Если таких решений несколько, выпишите все. Третий вопрос: что из этого я могу контролировать сегодня? Остальное можно оставить до следующего раза.

Звучит скромно, но эта практика работает удивительно точно. Владелец мебельного цеха Сергей Ильич, с которым мы занимались этим полгода, сначала относился к дневнику скептически. Он говорил: «У меня времени на такие штуки нет, мне надо работать». Через месяц он сам признался, что впервые заметил закономерность: в дни, когда он писал «злюсь на поставщика», почти всегда принимал резкие решения по заказам, а потом приходилось всё исправлять. Когда он начал замечать это вовремя, резких решений стало меньше, и поставщик стал относиться к нему спокойнее.

Есть три правила, без которых дневник превращается в формальность. Писать надо от руки, потому что рука задерживает мысль и не даёт перескакивать. Не перечитывать каждый день предыдущие записи, а раз в месяц просматривать их целиком, как историю. И не писать только о плохом. Если за день ничего не случилось, так и напишите: «сегодня спокойно, ничего не решал». Такие записи тоже важны, потому что показывают, что вы умеете быть спокойным, а не только реагировать.

Через несколько месяцев дневник начинает показывать то, что вы сами не видите в моменте. Например, что каждый

понедельник у вас растёт тревога, потому что вы не планируете неделю, или что злость на команду появляется, когда вы не спали. Это не магия, а просто внимание, которое становится регулярным. Оно делает ваше внутреннее состояние видимым, а видимое уже можно менять.

Разберём один случай целиком, от первого звонка до результата, потому что на нём хорошо видно, как внутренний фундамент превращается в реальные решения. Весной ко мне обратилась владелица небольшого детского центра Елена. Центр работал четвёртый год, занятия были полными, родители хвалили педагогов. Но Елена была на грани срыва. Она говорила, что просыпается ночью от мысли, что деньги кончатся, хотя прибыль была стабильной.

Мы начали не с цифр, а с того, что происходит в её голове в течение дня. Елена описала типичный вторник: в восемь утра она проверяла сообщения от родителей, в девять разбирала жалобу на педагога, в одиннадцать согласовывала ремонт в одном из классов, в два обедала стоя, в четыре встречалась с поставщиком игрушек. А вечером садилась за таблицы и тратила два часа на то, что, как она сама признавалась, не приносило никакой ясности. Внутри всего этого жил постоянный фон тревоги, который она называла «ощущением, что я что-то забыла».

Первое, что мы сделали, - выписали все её решения за неделю. Их оказалось сорок три. Мы поделили их на три группы: то, что Елена должна решать сама; то, что можно

передать с правилами; то, что можно не решать вообще. Во второй группе оказалось двадцать одно решение, и почти все они были про педагогов: замены, расписание, мелкие конфликты с родителями. Елена сказала: «Я думала, что без меня педагоги растеряются». Мы составили понятные правила, и через месяц вторник перестал быть одним бесконечным пожаром.

Второе - дневник десяти минут, о котором мы говорили выше. Елена записывала три вопроса каждый вечер и через месяц заметила закономерность: тревога возрастала в дни, когда она откладывала решение по ремонту. Ремонт тянулся, потому что она боялась выбрать подрядчика. Когда она наконец заключила договор и записала сроки, тревога в её записях заметно ослабла.

К концу полугодия Елена сказала мне, что впервые за долгое время прочитала книгу не по работе. Деньги в центре не выросли на порядок, но перестали быть источником ночных кошмаров. Мне кажется, это лучший итог для такого случая: не подвиг и не чудо, а возвращение себе права управлять собственным днём.

Вот почему фундамент нужно строить не в одиночку. Даже самый сильный предприниматель нуждается в людях, которые видят его со стороны, задают неудобные вопросы и не боятся сказать правду. Это могут быть партнёр, наставник, друг из той же сферы или просто человек, которому можно доверять. Важно, чтобы этот человек не был только зерка-

лом, которое повторяет ваши слова, а был собеседником, который умеет спорить. Иногда одно правильное возражение экономит полгода ошибок, и это, пожалуй, самая недооценённая польза общения с другими владельцами.

И последнее в этой части. Фундамент - это не то, что вы строите один раз и забываете. Это то, что нужно проверять каждые несколько месяцев. Меняется дело, меняются люди вокруг вас, меняются ваши силы и ваши страхи. То, что было надёжной опорой в начале, через пару лет может стать тесной клеткой. Поэтому полезно выработать привычку возвращаться к себе: раз в квартал перечитывать записи о том, зачем вы занимаетесь делом, и честно спрашивать себя, сохраняется ли это «зачем» или уже превратилось в инерцию. Ответ на этот вопрос иногда звучит неприятно, но он позволяет вовремя переставить опоры, пока дом ещё не начал крениться.

Фундамент, который вы построили, нужно проверять. Звучит скучно, но именно скука спасает от многих бед. Станислав, владелец сети магазинов сантехники в трёх районах, пришёл ко мне осенью с фразой, которую я слышал десятки раз: «Если я выключу телефон хотя бы на день, всё рухнет». Он был уверен, что весь бизнес хранится у него в голове, и любая попытка отдохнуть ощущалась как предательство по отношению к людям, которые на него работают.

- Что именно рухнет? - спросил я.

Станислав задумался минут на двое и начал перечислять:

поставки, зарплаты, скидки для постоянных клиентов, график водителей. Потом мы вместе сели и записали, кто из троих управляющих знает ответ на каждый пункт. Выяснилось, что поставки ведёт закупщик Никита, зарплатами занимается бухгалтер, а вот скидки не знает никто, потому что Станислав придумывал их на ходу, по настроению, и каждый раз по-новому. Он немного смутился и сказал: «Ну да, я сам себе создал проблему. Удобно быть незаменимым, пока не понимаешь, что это ловушка».

Мы договорились о простом ритуале. Раз в полгода Станислав садится с листом бумаги на два часа и отвечает на пять вопросов. Что у нас работает без меня? Какие решения принимаю только я? Какие правила я держу в голове и не записал? Кто из людей может заменить меня на неделю? Где деньги встают в узкое место? Ответы не обязаны быть изящными. Важно, чтобы они были написаны, а не живут в голове в виде смутного ощущения.

Полгода спустя Станислав пришёл с листом, исписанным почти полностью, и с первой неделей отпуска в планах. Он признался, что отпуск его напугал заранее. Ему казалось, что звонки будут сыпаться без остановки или, наоборот, придут такие, на которые никто не ответит. Звонков оказалось три, и все три решили управляющие по записанным правилам. Станислав рассказывал с удивлением: «Я полдня ходил по дому и не знал, куда себя деть. Было странно, но честно говоря, приятно».

Заметьте, что Станислав не стал ничего ломать и не уволил никого из управляющих. Он просто перестал быть единственной точкой, через которую проходит всё. Иногда именно это и есть самое важное изменение, которое может сделать владелец: перестать быть узким местом, даже если это льстит самолюбию. Льстит, пока вам не надо уехать на три дня к родителям в деревню без связи, а дело стоит и ждёт вашего звонка.

Мысль о том, что владельцу нужно учиться работать не только в деле, но и над ним, не моя. Её давно и подробно развивал Майкл Гербер в книге «Малый бизнес: от иллюзий к успеху» (The E-Myth Revisited), и если вы узнали в этой главе себя, стоит прочитать и его.

А теперь давайте поговорим о том, как я сам оказался на этом пути. Не в общих чертах, а с деталями, которые мне самому не всегда приятно вспоминать. Потому что моя собственная история начала в продажах и первых шагах в бизнесе показывает эти принципы гораздо лучше любых теорий. Там было много смешного, много глупого и несколько поворотов, которые изменили мою жизнь сильнее, чем я тогда мог предположить.

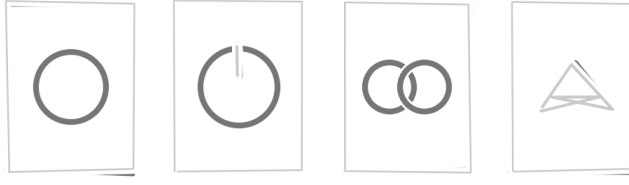
Глава 2. Личная история и старт

Меня часто спрашивают, как я стал предпринимателем. Обычно вопрос звучит с лёгкой надеждой, будто у меня был какой-то переломный момент, после которого всё сразу пошло в гору: озарение, наставник, удачная сделка, что-то красивое. Приходится разочаровывать. Никакого озарения не было. Был армейский дембель, немного денег на карте, старые кроссовки и полное непонимание, чем я хочу заниматься дальше. Зато было ощущение, что я уже достаточно поработал на чужих людей и мне пора хотя бы попробовать что-то своё, даже если пока непонятно что.

Вернувшись из армии в 2011 году, я первым делом пошёл устраиваться туда, где берут без опыта. Этим местом оказалась компания, которая продавала оборудование для небольших производств. Станки, инструменты, какие-то детали, которые я тогда путал между собой. Работа продавца там строилась очень просто: звонить, назначать встречи, ездить по цехам, слушать, что скажет директор, и возвращаться с заказом. Или без заказа. Чаще без него. Первые три месяца мне казалось, что я вообще не умею продавать. Клиенты либо не брали трубку, либо вежливо говорили «пришлите коммерческое предложение» и больше не отвечали. Я послушно присылал, и предложения уходили в никуда, как письма в пустой ящик.

Где-то на четвёртом месяце со мной случилось первое по-настоящему важное событие в профессии. Я приехал на встречу с владельцем небольшого цеха по производству металлических конструкций. Мне было двадцать два, я приехал в костюме, купленном специально для этого визита, и чувствовал себя так, будто иду на экзамен. Хозяин цеха, по имени Сергей Петрович, был мужиком лет пятидесяти с руками, которые выглядели так, будто их никогда не отмывали до конца.

Он выслушал мою заученную речь про преимущества нашего оборудования, покивал, а потом заметил: «Слушай, парень, ты мне тут рассказываешь, какой у вас станок хороший. А мне не нужен хороший станок. Мне нужно, чтобы мой сварщик не уходил, потому что он единственный, кто умеет работать с этими швами. Ты можешь мне это обеспечить?»



Я растерялся. Я честно не знал, что ответить. Потом выдавил что-то вроде «ну, наверное, станок тоже поможет» и почувствовал, как краснею до корней волос. Сергей Петрович усмехнулся и пояснил: «Вот видишь. Ты продаёшь железо, а мне нужна спокойная жизнь на производстве. Приходи, когда будешь понимать разницу». Я ушёл из того цеха злой и униженный. Но в машине, по дороге обратно, почему-то начал думать.

Что на самом деле он хотел? Не станок. Не конкретную цифру в спецификации. Ему нужно было, чтобы его работа шла без сбоев, чтобы не надо было каждый день тушить пожары и чтобы один-единственный человек не решал, будет

ли завтра готов заказ. Станок был просто одним из способов. Довольно скромным, если честно.

Этот эпизод я позже вспоминал десятки раз. Он стал для меня первым уроком о том, что клиент покупает не товар, а то, как после покупки изменится его жизнь. Но тогда я понял это только наполовину. Я просто решил больше не пересказывать каталог, а начать задавать вопросы. Первые встречи после этого были похожи на допрос. Я спрашивал, как устроена работа, кто принимает решения, что болит сильнее всего, что будет, если ничего не менять.

Клиенты удивлялись, а некоторые даже обижались, но многие начали говорить. Оказалось, что людям гораздо важнее рассказать о своей боли, чем выслушать про ваш станок. Спустя полгода я стал одним из лучших продавцов в отделе, хотя по-прежнему не понимал, почему всё работает именно так.

Помню, как на седьмой месяц работы в продажах я сидел с новичком, парнем лет девятнадцати, которого взяли в отдел по его же просьбе. Звали его Лёша. Он был страшно напряжён и всё время повторял заученные фразы.

- Слушай, - сказал я ему. - Давай сыграем. Я буду директором цеха, а ты продавай.

Лёша начал: «Наше оборудование отличается высокой надёжностью, гарантия три года...» Я перебил:

- Стоп. Зачем мне это?

- Ну как зачем? Чтобы вы купили.

- Я ничего не покупаю. Я слушаю тебя и думаю, что ты такой же, как все, кто ко мне заходил вчера.

Он растерялся. Потом спросил: «А что надо говорить?»

- Ничего не надо. Спроси, что у меня сломалось в последние полгода.

- И что сломалось?

- Представь, что ты не знаешь. Спроси.

Лёша задал вопрос. Я рассказал про задержки и про одного сварщика, который ушёл и унёс с собой половину знаний. Лёша перестал зажимать блокнот, наклонился вперёд и спросил: «А он уходит из-за денег или из-за чего-то ещё?» Вот тут я и понял, что он поймал суть. Через минуту мы разговаривали не как продавец и покупатель, а как два человека, которые обсуждают одну проблему.

Представьте себя на месте Лёши. Вы пришли с заученным текстом, и вдруг собеседник просит не рассказывать о себе, а спросить о нём. Неловкость, которая возникает, почти всегда означает, что вы на верном пути. Именно в этот момент разговор становится живым, и человек начинает делиться тем, что на самом деле его беспокоит.

Первые девяносто дней на новом месте - это отдельный жанр, и я его хорошо изучил, потому что прошёл через него несколько раз: и как наёмный сотрудник, и как владелец, который пришёл в чужую отрасль. Почти всегда в эти месяцы человек делает одну и ту же ошибку. Он пытается сразу что-то доказать. Хочет показать, что знает всё, что умеет боль-

ше, что его не зря взяли. В результате он бросается менять процессы, спорить с опытными людьми и обещать результаты, которые пока не видит. Через месяц выясняется, что он не понимает половины того, что происходит, а коллеги уже устали от его энергии.

Я сам попадал в эту ловушку. Когда меня взяли в один из отделов продаж с большим объёмом заявок, я первым делом решил перестроить систему учёта. Я нарисовал красивую схему, показал её руководителю и предложил внедрить за две недели. Руководитель выслушал, поблагодарил и добавил: «Посиди месяц и посмотри, как мы работаем. Потом скажешь, что поменять». Я обиделся. Но через месяц понял, что почти половина моей схемы была бы вредной: она не учитывала, что постоянные клиенты звонят не в общий номер, а конкретному менеджеру, и ломать эту привычку было нельзя.

Правило первых девяноста дней, которое я теперь предлагаю всем, очень простое. Первый месяц вы слушаете и записываете. Второй месяц вы задаёте вопросы и пробуете мелкие изменения, которые не требуют чужого согласия. Третий месяц вы предлагаете большие изменения, но уже опираясь на факты, которые собрали сами. Этот порядок кажется медленным, но он спасает от главного: от ситуации, когда вы своими руками разрушаете то, что работало, не успев понять, почему оно работало.

Вторая сторона этого правила, которую легко упустить.

За первые месяцы коллеги и руководители составляют о вас мнение, и это мнение очень живучее. Если вы первые недели только критикуете, то потом годами будете слышать от людей: «Это тот, который всё хотел переделать». Если вы сначала вникаете, помогаете и задаёте точные вопросы, то получаете кредит доверия, который потом позволит вам менять очень многое. Доверие в новом месте заработать можно, но копится оно медленно, а растратить его можно за один неосторожный день.

Этот опыт я перенёс и в собственное дело. Когда я открывал новое направление, я снова первым делом захотел доказать всем, что умею. Но в этот раз я сначала провёл три недели с каждым из людей, которые уже работали на компанию: послушал, как они видят работу, какие сложности их выматывают, что им нравится. Записал это в тетрадь. И только потом предложил первые изменения. Они были скромными, но их приняли сразу, потому что люди видели, что я понимаю, о чём говорю.

Если вы сейчас начинаете новое дело или приходите на новую должность, попробуйте прожить эти девяносто дней честно. Не как завоевание, а как исследование. Вы удивитесь, сколько полезного окажется рядом, пока вы не пытаетесь всё переделать одной фразой.

Прежде чем начать собственное дело, полезно провести инвентаризацию того, что у вас уже есть. Многие думают, что стартовать можно только с деньгами, и поэтому отклады-

вают первый шаг. На самом деле ресурсов обычно больше, чем кажется, просто они лежат в разных местах и не записаны. Я предлагаю разделить их на четыре группы: деньги, время, связи и навыки. По каждой группе нужно выписать всё, что может пригодиться, без оценок и без «это не считается».

В группе денег обычно оказываются не только накопления. Там может быть отложенный отпуск, который можно не брать, если начать работать на себя. Или техника, которая стоит без дела. Или сумма, которую вы регулярно тратите на кофе и доставку и которую можно перевести в запас. В группе времени часто выясняется, что есть два вечера в неделю, которые никто не занимает, или выходные, которые проходят в бесцельном листании экрана. В группе связей - бывшие коллеги, одноклассники, соседи, знакомые по спортзалу. Вы удивитесь, сколько людей знают вашу работу и готовы что-то посоветовать или порекомендовать. В группе навыков - то, что вы делаете легко, а другие считают сложным: умение договариваться, считать, рисовать, писать, слушать.

Павел, инженер по электрике, пришёл ко мне с мыслью открыть сервис по установке умного освещения. Он был уверен, что ему нужен большой стартовый капитал, и поэтому уже полгода откладывал. Когда мы сделали инвентаризацию, выяснилось, что у него есть три знакомые семьи, которые недавно делали ремонт и жаловались на сложные работы, два вечера в неделю, которые он тратил на просмотр видео

о технике. И собственный навык объяснять сложные вещи простыми словами, который он использовал на работе с новичками.

Капитала не было, но ресурсы были. Павел начал с того, что предложил знакомым семьям бесплатную консультацию по освещению в обмен на отзыв. Первые два заказа дали ему деньги на инструменты, а отзывы привели третьего клиента. Он сказал: «Я думал, что у меня ничего нет. Оказалось, у меня было всё, просто я смотрел не туда».

После инвентаризации полезно задать себе вопрос: какой ресурс самый дешёвый и самый быстрый в использовании? Именно с него можно начать, не ждать идеальных условий. Остальные ресурсы подключатся по мере движения. Такой подход спасает от паралича, который часто охватывает тех, кто видит только то, чего им не хватает.

И последнее: инвентаризацию стоит повторять через три-шесть месяцев после старта. Ресурсы меняются, появляются новые связи, освобождается время, что-то заканчивается. Это даёт честную картину того, что реально помогает делу, а что держится на надежде.

Я хочу остановиться и сказать честно: тогда я не строил никакой теории. Я просто замечал, что одни разговоры заканчиваются заказом, а другие нет, и пытался понять разницу. Потом, много позже, я узнал, что многие исследователи продаж пришли к похожим выводам гораздо раньше меня. Но тогда у меня были только мои встречи, мои неудачи и

вечерние размышления в съёмной квартире с тонкими стенами, через которые слышно было соседа, который каждый вечер смотрел один и тот же футбол.

Прошло два года, и я почувствовал, что перерос эту компанию. Не в смысле, что я лучше всех, а в смысле, что мне стало тесно. Я знал рынок, знал клиентов, знал, как работает отдел закупок у заказчиков, и видел, что многие решения в компании принимаются странно. Скидки раздавались направо и налево, потому что так было проще, сроки срывались, потому что никто не отвечал за производство, а клиенты уходили к конкурентам, которые делали то же самое чуть медленнее, но чуть внимательнее.

Я пытался что-то предлагать руководству, и на меня смотрели как на мальчишку, который хочет переделать то, что работает. Возможно, так и было. Но мне казалось, что работает оно плохо, просто все привыкли.

Тогда у меня и появилась первая идея собственного дела. Точнее, идея была совсем не блестящая. Я хотел открыть небольшую фирму, которая будет закупать определённые комплектующие и продавать их мелким производствам, которые не имеют возможности работать с большими поставщиками. Никакой технологии, никаких инноваций. Просто посредничество с нормальным сервисом и быстрыми сроками. Сейчас, оглядываясь назад, я вижу, что идея была вполне разумной. Но тогда я смотрел на неё так, будто держу в руках золотой слиток.

Первая ошибка случилась ещё до того, как я что-то открыл. Я решил, что нужен партнёр, и нашёл его среди знакомых. Назову его Дмитрием. Мы вместе учились в техникуме, он был весёлым, легко находил общий язык с людьми и умел обещать так, что клиенты верили. Дмитрий работал в логистике и знал, как устроены перевозки. Мне казалось, что это идеальное сочетание: я отвечаю за продажи, он за поставки и склад.

Мы составили бумаги, поделили доли поровну и вложили в дело деньги, которые у нас были. Точнее, я вложил деньги, которые копил два года, а Дмитрий вложил то, что смог собрать, и то, что занял у родственников. Когда я сейчас пишу эти строки, я помню цифры очень хорошо, и они до сих пор отдают в груди неприятным холодком.

Главная ошибка была не в деньгах и не в идее. Она была в том, что мы никогда не обсуждали, зачем нам нужно это дело. Точнее, мы обсуждали, но поверхностно: сколько заработаем, как быстро вырастем, куда поедем отдыхать, когда станет совсем хорошо. А вот что будем делать, если станет плохо, и как будем решать конфликты, мы не говорили вообще. Мы были двумя молодыми людьми, которые верили, что дружба не даст сломаться никакому делу. Это, пожалуй, самое наивное, что я когда-либо думал о бизнесе.

Первые три месяца шли неплохо. Мы нашли несколько клиентов, сделали пару поставок, и я даже начал мечтать о втором складе. Потом выяснилось, что один из наших по-

ставщиков задерживает партии, а клиент, которого я привёл, оплачивает счета с задержкой на сорок пять дней. Денежный поток начал трещать, и тогда мы впервые серьёзно поговорили. Точнее, сначала поорали друг на друга в машине, стоя у какого-то склада под дождём, а потом уже нормально обсудили, что делать.

Дмитрий считал, что надо занять ещё денег и подождать, пока клиент рассчитается. Я считал, что надо остановить новые закупки и сократить расходы, пока не стало хуже. Оба были по-своему правы. Но каждый из нас в глубине души думал, что другой просто боится.

Мы выбрали компромисс, который никого не устраивал до конца. Заняли немного денег, оплатили самые срочные счета и договорились, что через месяц снова посмотрим на цифры. Через месяц цифры стали ещё хуже, потому что клиент, который нам задолжал, начал вести переговоры о переносе платежа, а поставщик потребовал предоплату. Мы снова поругались, на этот раз сильнее, и за неделю до Нового года Дмитрий заявил, что хочет выйти из дела. Просто выйти, без скандалов, но и без шанса вернуться. Я тогда очень разозлился, а потом почувствовал что-то вроде облегчения, и это ощущение было самым неприятным за всю историю. Значит, где-то глубоко внутри я тоже понимал, что мы не справляемся.

Дело мы в итоге закрыли. Не красиво, не с прибылью, а с долгами, которые пришлось выплачивать ещё год. Я пом-

ню, как сидел за столом на кухне в тот вечер, когда пришло письмо от налоговой с расчётом, и смотрел в экран ноутбука, не понимая, что делать с этими цифрами. Жена тогда ещё не знала всех подробностей, и я очень боялся ей рассказать. Мне казалось, что я подвёл не только себя, но и всех, кто поверил в эту затею: Дмитрия, его родственников, клиентов, которые, как оказалось, тоже ждали от нас надёжности. И даже Сергея Петровича с его сварщиком, которого я так и не смог по-настоящему понять.

Один разговор случился уже после закрытия. Я встретился со своим старым руководителем, тем самым, который когда-то говорил, что я слишком много думаю. Он выслушал мою историю, помолчал и спросил: «А что ты понял?» Я ответил что-то вроде «что нельзя доверять друзьям в бизнесе» и «что нужно больше денег в запасе». Он покачал головой и заметил: «Это всё про внешнее.

А про себя что понял?» Я не нашёлся, что ответить. Он дал мне время подумать и потом добавил: «Ты искал в партнёре то, чего не мог дать себе сам. Уверенность, что всё получится. Поэтому когда он начал сомневаться, ты разозлился. Тебе был нужен человек, который будет верить за двоих, а сам ты в это до конца не верил».

Тогда мне это не понравилось. Очень не понравилось. Я ушёл с той встречи злым и даже обиженным. Но фраза застряла, и через пару недель я понял, что он прав. Я действительно не верил в себя как в предпринимателя. Я верил в

идею, верил в то, что рынок есть, верил в свои навыки продаж, но в глубине души боялся, что у меня не хватит сил, терпения и хладнокровия, чтобы вести дело самому. Поэтому я искал опору в человеке, с которым было весело, и почти не замечал, что сам не готов принимать решения в тяжёлые дни.

После закрытия дела я устроился обратно в продажи, но уже в другую компанию, и вернулся туда с совсем другим ощущением. Я перестал считать себя неудачником, но и не считал, что знаю, как строить бизнес. Я понимал, что многое сделал неправильно: не проверял партнёра, не считал деньги так, как надо, не учитывал, что клиенты тоже живые люди со своими страхами. И, наверное, самое главное: я не выстроил внутри себя ту самую систему, о которой мы говорили в первой главе. У меня были навыки, но не было опоры.

В новой компании я работал год, и за это время многое понял. Точнее, многое начал понимать по-настоящему. Например, что продажи - это не умение говорить убедительно, а умение слышать. Что хороший продавец - это не тот, кто знает все характеристики товара, а тот, кто знает, что болит у клиента. Что сделка, закрытая давлением, почти всегда становится проблемой через три месяца: клиент недоволен, возвраты, плохие отзывы, нервы у всех. И что продавать без доверия - это как строить дом на льду. Вроде стоит, но в первую же оттепель всё поплывёт.

Именно тогда я начал записывать свои наблюдения. Сна-

чала в обычный блокнот, потом в какой-то файл на компьютере, потом в тетрадь, которую до сих пор храню. Записи были сумбурные: то про клиента, который внезапно передумал, то про мысль, которая пришла в голову на перекрёстке, то про разговор с коллегой, после которого стало понятно, как устроен отдел. Я не собирался ничего издавать. Просто мне нужно было выговориться самому себе, потому что в голове всё время крутилась каша. Со временем эти записи стали для меня чем-то вроде дневника, в котором я видел, как менялось моё отношение к работе.

Одна из записей того периода сохранилась очень живо. Там сказано: «Сегодня клиент пояснил, что ему нравится, как мы его слушаем. Что это редкость. Я сначала подумал, что он шутит. А потом понял, что он серьёзно. Нам ведь почти никто не рассказывает про свою боль. Видимо, никто и не спрашивает». Эта фраза стала для меня маленьким поворотом. Я понял, что мой главный инструмент в продажах - не скрипт, не презентация, не скидка. Мой главный инструмент - внимание. И внимание стоит очень дёшево, но почему-то почти никто им не пользуется.

Через полтора года я снова захотел открыть своё дело. Но на этот раз я подошёл к вопросу иначе. Я не спешил. Я сначала поработал с несколькими людьми, которые уже прошли этот путь, поговорил с владельцами маленьких компаний, разобрал их ошибки и успехи. Я также написал на листе бумаги список того, что я хочу от собственного дела, и список

того, чего не хочу.

Этот список получился короче, чем я ожидал, и в нём было больше личного, чем делового. Например, я не хотел работать больше десяти часов в день. Не хотел занимать деньги у знакомых. Не хотел быть единственным человеком, который знает все пароли и все договорённости. Хотел, чтобы в доме была тишина по вечерам, а не постоянный звонок телефона.

Мне кажется, этот список и стал моим настоящим стартом. Не решение открыть бизнес, а решение открыть его подругому. Медленнее, осторожнее, но с ясным пониманием, зачем это нужно и какой ценой я готов за это платить. Конечно, потом были новые ошибки, и про них мы тоже будем говорить. Но уже не из наивной уверенности, что всё получится само, а из честного желания разобраться.

Я хочу, чтобы вы поняли одну вещь из этой части. Личная история почти никогда не выглядит как красивая линия от успеха к успеху. Она похожа на ломаную: падения, возвраты, неожиданные повороты, которые кажутся катастрофой, а через несколько лет оказываются самым ценным опытом. Моя история, история Андрея из предыдущей главы, история Виктора с его мешками в голове - все они про одно и то же. Про то, что старт предпринимателя - это не момент, когда вы открыли ИП или зарегистрировали компанию. Это момент, когда вы впервые честно посмотрели на себя и решили, что будете учиться, а не просто надеяться.

Если вы сейчас стоите на этом месте, у вас, скорее всего, есть идея, немного денег или, наоборот, есть дело, которое уже идёт, но тяжело. И есть ощущение, что где-то что-то не так. Не торопитесь с выводами. Попробуйте для начала написать свою историю в три абзаца: как вы пришли к мысли о собственном деле, что уже пробовали, что у вас получилось и что сорвалось. Не для кого-то, а для себя. Вы удивитесь, сколько в ней окажется того, что вы сами не замечали.



Оглядываясь назад на те годы в продажах, я понимаю, что больше всего мне дало не оборудование и не каталоги, а люди, которые меня учили, часто сами того не замечая. Одним из таких людей был Анатолий Николаевич, пожилой мене-

джер по снабжению в одной из компаний, с которыми я работал. Он ни разу не читал мне лекций о продажах. Зато он брал меня с собой на встречи и потом, в машине, задавал один и тот же вопрос: «Что ты сейчас услышал, а не то, что он сказал?»

Поначалу я отвечал банально: «Он добавил, что цена высокая». Анатолий Николаевич качал головой и говорил: «Нет, он сказал, что боится. Цена - это просто самый удобный способ сказать про страх». Эти поездки стали для меня настоящей школой. Я начал слышать за словами то, что люди не говорят прямо: усталость, недоверие, желание не выглядеть глупо перед начальством, страх, что кто-то из коллег подставит.

Именно тогда у меня появилось простое правило, которое я до сих пор считаю одним из самых ценных. Прежде чем предлагать решение, нужно понять, какую проблему на самом деле решает человек. Звучит очевидно, но в практике это почти никто не делает. Продавцы торопятся рассказать о своём товаре, владельцы - о своих идеях, руководители - о стратегиях. А человек по другую сторону стола хочет только одного: чтобы кто-то понял, что у него болит, и не добавил новой боли.

Я медленно, с ошибками и неловкими паузами, учился задавать вопросы так, чтобы собеседник сам рассказывал о своей ситуации. И заметил удивительную вещь: когда человек говорит о своей проблеме вслух, он часто сам начинает

видеть решение, и мне почти не нужно было его продавать.

Был и другой урок, который дался тяжелее. Однажды я потерял крупный заказ, потому что слишком быстро согласился на условия клиента, лишь бы закрыть сделку. Он был доволен, а я радовался, что план выполнен. Через три месяца этот клиент начал требовать всё больше уступок, перестал платить вовремя и в итоге стал источником постоянных проблем. Анатолий Николаевич, узнав об этом, не стал меня ругать. Он просто ответил: «Ты купил себе отчёт за квартал, а заплатил за него нервами следующего года». Эта фраза засела в голове надолго. С тех пор я смотрю на сделку не как на закрытую точку, а как на начало отношений, и пытаюсь понять, какими эти отношения будут через год.

В то же время я начал замечать, что моя работа в продажах давала мне не только деньги и опыт, но и понимание того, как устроены чужие бизнесы. Я видел десятки цехов, мастерских, офисов и складов. Я видел, где владельцы гордятся порядком, а где живут в хаосе. Я видел людей, которые строят дело годами, и людей, которые пытаются разбогатеть за месяц. И однажды, стоя в одном из таких цехов и слушая, как владелец жалуется на сотрудников, я вдруг подумал: а почему бы не делать то же самое, но для себя? Не просто продавать чужие станки, а строить собственное дело, где я буду отвечать за весь путь от идеи до клиента.

Эта мысль долго созревала. Я не спешил, потому что боялся повторить то, что со мной уже однажды случилось в пер-

вых попытках. Но постепенно я начал откладывать деньги, вести записи и разговаривать с людьми, которые уже открыли свои маленькие компании. Один из них, владелец небольшого сервиса по наладке промышленного оборудования, заметил мне фразу, которая стала для меня ориентиром: «Бизнес начинается не тогда, когда ты открыл расчётный счёт. А тогда, когда ты первый раз честно сказал себе, что не вернёшься к прежней жизни».

Мне тогда показалось, что это слишком пафосно. Сейчас я думаю, что он был прав, потому что именно этот внутренний рубеж определяет, выдержите вы первый сложный год или сдадитесь на третьем месяце.

Иногда меня спрашивают, был ли у меня в то время страх. Конечно, был, и не маленький. Я тогда жил в съёмной квартире, копил на первый взнос и подсчитывал каждую поездку. Иногда по вечерам накатывала паника: а вдруг всё это окажется ошибкой, и я просто потрачу лучшие годы на попытку, которая никому не нужна? Помню, как однажды сидел на балконе с чашкой чая и думал, что мне уже почти тридцать и пора определиться.

Потом подумал, что если я сейчас не попробую, то через десять лет точно так же буду сидеть на балконе, только с большим животом и меньшим количеством вариантов. Этот простой вывод помог мне сделать шаг, хотя руки всё равно немного дрожали.

Одно из самых важных решений того периода было не фи-

нансовым, а личным. Я решил, что буду честно рассказывать близким о своих планах и опасениях. Раньше я привык всё держать при себе, чтобы не выглядеть неуверенным. Теперь я понял, что молчание создаёт дистанцию, которая потом аукается в самых неподходящих моментах. Разговоры с женой, с мамой, с парой старых друзей стали частью моего пути. Не всегда они понимали, что я делаю, но они знали, что происходит, и это давало мне опору, которой мне не хватало в первой попытке.

Вещь, которую я хочу сказать о том переходном периоде, - это важность маленьких побед. Когда вы только начинаете, большие цели кажутся недостижимыми, и без маленьких побед легко сломаться. Я стал отмечать каждую неделю, что у меня получилось: один хороший разговор с клиентом, одна правильно просчитанная поставка, одна ошибка, которую я вовремя заметил. Записывал это в тетрадь, и через месяц передо мной лежала целая страница того, что работает. Эта страница помогала мне не терять веру в себя в дни, когда всё казалось провалом. Маленькие победы не отменяют трудностей, но делают путь проходимым.

Теперь, когда я оглядываюсь на этот период, мне кажется, что старт - это не один решительный шаг, а серия небольших выборов. Выбор задавать вопросы вместо того, чтобы продавать. Выбор говорить правду вместо того, чтобы казаться идеальным. Выбор записывать, а не надеяться на память. Выбор отдыхать, а не геройствовать. Каждый такой выбор

кажется мелким, но вместе они формируют человека, который потом способен выдержать серьёзное дело. Именно эти мелкие решения, а не громкие заявления, определяют, куда вы придёте через несколько лет.

Самое частое заблуждение старта звучит так: «У меня нет денег, значит, у меня нет ресурсов». На самом деле ресурсы есть почти у каждого, просто они обычно лежат не там, где мы их ищем. Регина, которая решила открыть бюро переводов, пришла ко мне с ноутбуком, двумя тысячами долларов на счёте и твёрдым убеждением, что без крупного кредита ничего не получится. Когда мы начали разбирать её ресурсы, она сама удивилась их количеству.

Мы составили список в четыре колонки: деньги, время, связи, навыки. Деньги, как и ожидалось, заняли одну короткую строчку. Время выглядело скромнее, чем хотелось бы: Регина работала переводчиком в агентстве и могла уделять делу вечера и выходные. Зато связи оказались богатыми. Она знала трёх менеджеров из туристических компаний, двух преподавателей языковых курсов и бывшего начальника, который до сих пор присылал ей заказы на технические тексты. А навыки включали не только два языка, но и умение быстро разбираться в юридических документах, которое многие переводчики считают мелочью.

- Получается, у меня уже есть почти всё, - сказала Регина, глядя на таблицу. - Только я почему-то думала, что нужно начинать с офиса.

Офис мы отложили. Вместо него Регина согласилась на правило первых девяноста дней. В первый месяц она не тратит ни копейки на оборудование и рекламу, а просто проверяет спрос. Каждую неделю она предлагает свои услуги трём потенциальным клиентам и записывает ответы. Во второй месяц она берёт на себя первые заказы и смотрит, сколько времени уходит на каждый из них. В третий месяц она решает, что покупать, исходя из реальных цифр, а не из мечты о красивом кабинете.

Через три месяца бюро работало в двух комнатах её квартиры. Регина потратила на старт меньше трёхсот долларов и сумела выйти на стабильный поток заказов от туристических компаний. Она признавалась, что первые недели были тревожными: заказов было мало, и она каждый вечер подсчитывала, хватит ли денег на следующий месяц. Но цифры, записанные в таблицу, работали успокоительно. Она видела, что спрос есть, и что проблема не в нём, а в том, как о себе рассказывать.

Девяносто дней, которые Регина провела без лишних трат, принесли ей не только деньги, но и спокойствие. Она научилась отличать интерес от покупки, а обещания от реальных заказов. Этот навык потом пригодился во всех её решениях, и именно поэтому я всегда советую начинающим владельцам не спешить с большими вложениями. Спешка стоит дорого, а терпение иногда оказывается самым выгодным ресурсом.

Лидия пришла ко мне с вопросом, который задают почти все, кто впервые строит маленькое дело: «А с чего вообще начинать, если всё кажется важным?» Она открыла небольшую мастерскую по переплёту книг и понимала, что делает всё одновременно: принимает заказы, ищет бумагу, рассказывает о себе в соцсетях, считает расходы и сама переплетает. К концу каждой недели она чувствовала, что не сделала ни одного дела до конца. Я предложил ей простую вещь: выписать всё, что нужно сделать в ближайший месяц, а потом выбрать одно дело, без которого всё остальное не имеет смысла.

Лидия написала двадцать три пункта. Среди них были и сайт, и визитки, и подписка на программу учёта, и закупка новых инструментов, и аренда отдельного помещения. Когда мы стали смотреть на список, стало ясно, что почти всё это можно отложить, но один пункт не откладывался: найти первых трёх клиентов, которые заплатят за работу. Без них любой сайт был бы витриной без товара. Лидия сначала возражала: «Но как же без визиток?» Я ответил, что визитки можно написать от руки, а клиенту важнее качество переплёта, чем бумага на визитке.

Мы договорились, что на этот месяц все остальные пункты уйдут в лист «потом». Лидия обзвонила знакомых, предложила переплёт двух старых семейных альбомов со скидкой и попросила каждого клиента оставить короткий отзыв. Первый альбом занял у неё почти две недели, потому что

она переживала за каждую страницу и несколько раз переделывала корешок. Клиентка расплакалась, когда увидела восстановленные фотографии, и сама предложила рассказать о мастерской подругам.

Самое интересное произошло к концу месяца. Лидия поняла, что почти все её мысли про сайт и оборудование были способом не заниматься главным: звонками и разговорами с людьми, которые могли отказать. Бумажные дела давали ощущение движения, а клиенты давали ответ, и этот ответ иногда был неприятным. Она призналась: «Я боялась, что скажут нет, поэтому строила сайт. Сайт не говорит нет».

Через три месяца у Лидии было двенадцать постоянных заказов и очередь на осень. Сайт она всё-таки сделала, но уже тогда, когда знала, что именно на нём показывать. Список из двадцати трёх пунктов она хранит в ящике стола и иногда достаёт, чтобы посмеяться над тем, как много ненужного казалось ей срочным.

Если вы стоите перед таким же списком, попробуйте задать себе один вопрос: без какого дела остальное не имеет смысла? Скорее всего, ответ будет скучным и совсем не похожим на красивую стратегию. Но именно с него стоит начинать, потому что всё остальное со временем станет понятнее, а без этого первого шага ничего не начнётся.

Теперь, когда у нас есть фундамент и понимание, откуда я сам вышел на этот путь, можно задать вопрос, который звучит очень просто, но на самом деле скрывает много слож-

ностей. Почему вообще люди выбирают предпринимательство? Ведь на первый взгляд это абсолютно невыгодная история: риск, нестабильность, долги, бессонные ночи. Зачем всё это нужно, если можно спокойно работать по найму и каждый месяц получать предсказуемую зарплату? Ответ оказывается гораздо интереснее, чем принято думать, и он напрямую связан с тем, что мы обсуждали выше.

Глава 3. Почему люди выбирают предпринимательство

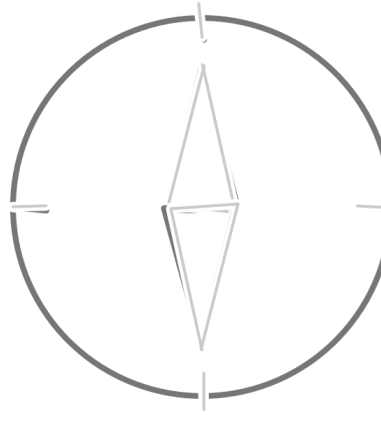
Если спросить десять человек, почему они хотят открыть своё дело, вы услышите десять разных ответов, и почти все они окажутся неполными. Один скажет «хочу зарабатывать больше», второй «надоело, что начальник дышит в затылок», третий «хочу что-то создать своими руками», четвёртый, немного смущаясь, признается, что ему просто интересно, сможет ли он. Всё это правда. Но если копнуть глубже, в большинстве ответов обнаруживается одна и та же история, которую люди рассказывают сами себе, и её стоит разобрать внимательно, потому что от неё зависит, как вы будете строить свою жизнь дальше.

Начнём с денег, потому что про них все говорят первыми и чаще всего врут. Считается, что предприниматель зарабатывает больше наёмного работника. Иногда так и бывает, но если посчитать честно, картина выглядит гораздо менее розовой. Наёмный сотрудник получает зарплату, которая кажется фиксированной. Она и правда фиксированная, но её приходится платить по-другому: временем, согласованностью с начальством, отсутствием права решать и тем, что вам никто не объясняет, почему вашу работу оценили именно так. Предприниматель же получает всю прибыль и

весь убыток, и часто этот результат непредсказуем. Люди выбирают дело не потому, что деньги там обязательно больше. Они выбирают его, потому что верят: деньги там будут принадлежать им, а не чужой ведомости.

Помню, как мой знакомый Олег работал главным бухгалтером в средней компании. Зарплата у него была хорошая, по меркам города даже очень. Однажды он подсчитал, сколько реально приносит компании, если учесть его эффективность, и вышло, что он приносит ей раза в три больше, чем получает. Эта цифра его очень задела. Не в смысле, что он был обижен, а в смысле, что вдруг стало ясно: кто-то другой на этой разнице строит свою жизнь.

Олег открыл небольшую фирму по ведению учёта для таких же средних компаний, которые не хотят держать штатного бухгалтера. Первый год он зарабатывал меньше, чем на прежнем месте. Второй год - примерно столько же. На третий год он впервые почувствовал, что деньги, которые приходят, действительно его, и это ощущение оказалось важнее любой цифры в выписке.



Но вот что интересно: Олег не потому стал предпринимателем, что хотел богатства. Он хотел справедливости, если так можно сказать. Хотел, чтобы его труд был виден и оценён напрямую, а не через три согласования и отчёт, который никто не читает. Это очень частая мотивация, и она куда честнее, чем разговоры про миллионы. Вы можете проверить это на себе. Когда вы представляете своё дело, что вы видите первым делом: цифры на счёте или сцену, в которой ваш труд кто-то замечает и благодарит?

Второй большой мотив - желание свободы. Это слово обросло таким количеством глянцевых картинок, что почти потеряло смысл. Нам показывают человека с ноутбуком на

пляже, который работает два часа в день и живёт на доход от собственного бизнеса. Такие люди существуют, но их меньше, чем кажется, и путь к ним обычно лежит через годы напряжённой работы, которую на пляже не видно. Настоящая свобода, которую ищут большинство предпринимателей, гораздо проще и скромнее. Это возможность самому решить, когда начинается рабочий день. Возможность не слушать очередное совещание, которое могло бы быть письмом. Возможность сказать клиенту «нет», если он предлагает условия, которые вам не подходят.

Важно не обмануться. Свобода предпринимателя - это свобода ответственности, а не свобода от неё. Вы свободны решать, но и отвечаете за решение целиком. Никто не подпишет за вас трудный контракт, никто не извинится за вас перед недовольным клиентом, никто не скажет «это не моя зона» и не уйдёт домой в шесть. Многие приходят в бизнес за свободой и через полгода понимают, что её стало меньше, потому что каждое решение теперь висит на них.

Я часто говорю людям, что свобода в бизнесе начинается не в тот момент, когда вы открыли дело, а в тот момент, когда вы научились доверять своей системе настолько, чтобы не контролировать каждую мелочь. Это очень долгий путь.

Третий мотив, о котором говорят реже, - это желание перестать быть средним. Многие люди в какой-то момент понимают, что их жизнь идёт по заранее прочерченной линии: школа, институт, работа, повышение, пенсия. Линия акку-

ратная, предсказуемая и, если честно, немного скучная. И появляется внутренний голос, который спрашивает: а если попробовать что-то такое, где результат зависит от тебя одного? Где можно выиграть по-крупному или проиграть по-крупному, но точно не остаться в серой массе? Этот голос очень сильный, и он часто живёт в людях, которые внешне выглядят вполне благополучно.

Я знаю женщину по имени Ольга, которая много лет преподавала английский в школе. Она была хорошим учителем, дети её любили, родители благодарили. Но однажды на родительском собрании её коллега, пожилой учитель истории, заметил ей фразу, которую она потом повторяла мне почти слово в слово: «Мы тут все как старые кресла, на которых сидят уже тридцать лет. Удобно, но уже никто не садится по-настоящему». Ольга пришла домой и долго сидела на кухне.

Спустя год она открыла небольшой языковой центр для взрослых, которые хотят подтянуть английский для работы. Первые месяцы было тяжело: группы пустовали, сайт не работал, рекламу она писала сама, и выходило коряво. Но у неё горели глаза, когда она рассказывала о своих занятиях. Вот это и есть мотив, который не продашь ни в одной презентации. Ей просто стало невыносимо быть креслом.

Четвёртый мотив - желание что-то создать. Тут тоже много романтики, но в ней есть зерно правды. Многим людям хочется оставить след, сделать что-то своё, чтобы через годы можно было показать и сказать: вот, это я сделал. Понят-

но, что не каждый станет Стивом Джобсом и не каждый создаст компанию, которую будут изучать в университетах. Но сама потребность понятна и естественна. Работа, в которой вы видите собственные результаты, даёт ощущение смысла, которого часто не хватает в корпоративной рутине.

Пятый мотив, который я бы назвал тихим, потому что о нём редко говорят вслух. Это страх. Да, страх тоже может быть причиной выбора. Люди бегут в собственное дело от страха увольнения, от страха, что компанию сократят, от страха, что возраст уже не даёт шансов найти хорошую работу. Иногда такой побег оказывается спасением, и тогда всё хорошо.

Иногда он превращается в новую клетку, потому что вы привезли в своё дело тот же страх, и теперь он сидит в каждом решении. Вы боитесь потерять клиента, боитесь поднять цену, боитесь нанять сотрудника, потому что вдруг он уйдёт. Страх, который привёл вас в бизнес, будет сопровождать вас там, пока вы сами с ним не поговорите.

Теперь вернёмся к вопросу, который я задал в начале главы. Почему же люди выбирают предпринимательство, если риск и нагрузка так велики? Думаю, ответ в том, что у каждого человека есть внутренняя потребность в автономии, в признании и в смысле, и наёмная работа эти потребности удовлетворяет не всегда. Бизнес даёт их в избытке, но взамен требует очень много: времени, нервов, денег, а иногда и отношений с близкими. Выбирая дело, вы делаете ставку

на то, что эти потребности перевесят цену. И это не всегда верная ставка, но это всегда честная ставка, если вы делаете её осознанно.

Есть простой вопрос, который помогает проверить свою мотивацию. Представьте, что вы открыли дело, которое приносит ровно столько же денег, сколько ваша нынешняя зарплата, но вы не можете продать его, не можете расширить, и оно требует от вас ежедневной работы, как у каменщика. Хотели бы вы такой жизни? Если да, значит, вас тянет не только к деньгам. Если нет, значит, вам нужна не просто зарплата, а что-то большее, и стоит честно сказать себе, что именно. Многие ответы на этот вопрос вас удивят.

Отдельно хочу обсудить образ предпринимателя, потому что он влияет и на мотивы. В нашем сознании существует картинка успешного бизнесмена: уверенный в себе человек в хорошем пиджаке, который легко принимает решения, смеётся на переговорах и никогда не сомневается. Эта картинка очень вредная. Она заставляет нас думать, что если мы сомневаемся, то мы не подходим для этой роли. Что если у нас дрожат руки перед важной встречей, значит, мы не предприниматели. На самом деле почти все, кого я знаю по-настоящему успешными, в начале пути сомневались гораздо больше, чем готовы были признать. Просто они научились жить с сомнением и не давать ему управлять решениями.

Недавно мне позвонила женщина, которую зовут Аня. Она работала менеджером в крупной логистической компа-

нии и последние полгода мечтала открыть собственную мастерскую по пошиву чехлов для телефонов и аксессуаров. Голос у неё был ровный, но чувствовалось напряжение.

- Вы меня, наверное, отговорите, - сказала она сразу.

- Зачем? - спросил я.

- Ну, все говорят, что это рискованно. Мама говорит, что у меня хорошая работа и не надо её бросать.

- А вы сами почему хотите уйти?

Она замолчала.

- Не знаю. Наверное, потому что устала ждать. Каждый месяц одно и то же: план, отчёт, премия или её отсутствие. Я хожу на работу и не чувствую, что что-то делаю.

- А что бы вы делали в мастерской?

- Сама бы решала, какие чехлы шить. Сама бы разговаривала с клиентами. Видела бы, как вещь выходит из рук.

- Аня, давайте проверим. Вы уже сейчас можете вечером три часа в неделю шить чехлы и продавать их знакомым?

- Могу, - неуверенно ответила она. - Но это же несерьёзно.

- Серьёзно или нет, покажет первый месяц. Если вам нравится сам процесс, это хороший знак. Если вы хотите только уйти от работы, которая не нравится, это другой мотив, и с ним надо разбираться отдельно.

Она подумала и сказала: «Знаете, мне кажется, я хочу именно делать. Не просто уходить». Мы договорились, что она попробует три месяца параллельно, отмечая, сколько радости и сколько усталости приносит каждый час. Через три

месяца Аня позвонила снова. Она уволилась, но не сразу, а когда поняла, что дело даёт ей не только деньги, но и ощущение себя. Мастерская сейчас небольшая, но Аня говорит, что впервые за много лет засыпает с мыслью о работе без тяжести.

Если вы сейчас думаете, стоит ли уйти, возможно, полезнее спросить себя не «могу ли я», а «что именно я хочу делать каждый день». Ответ на этот вопрос часто оказывается проще, чем кажется, и он гораздо надёжнее любого расчёта.

Мне вспоминается один разговор с предпринимателем, который держит сеть небольших мастерских по ремонту обуви. Звучит скромно, но у него несколько точек в разных районах, и дело работает стабильно много лет. Я спросил его, как он решился открыть первую мастерскую. Он рассмеялся и ответил: «Да никак не решался. Я просто однажды понял, что если не сделаю этого сейчас, то через десять лет буду рассказывать детям, как мне было страшно. Вот и сделал. Страшно было всё время, но меня это не остановило». Я думаю, в этом ответе больше правды о мотивации, чем во всех бизнес-книгах, вместе взятых.

Итак, давайте зафиксируем. Люди выбирают предпринимательство из денег, свободы, желания перестать быть средним, желания создать что-то своё и даже из страха. Все эти мотивы настоящие, и ни один из них не плох сам по себе. Проблема начинается тогда, когда мотив остаётся неосознанным. Тогда он начинает управлять вами, а вы этого не

замечаете. Вы думаете, что строите дело ради свободы, а на самом деле строите его ради доказательства, что вы чего-то стоите. Или наоборот: вы думаете, что ради денег, а на самом деле вам нужно признание. Такие расхождения очень дорого обходятся, потому что решения принимаются под влиянием скрытой цели, и результат раз за разом не совпадает с ожиданиями.

Поэтому я предлагаю вам ещё одно упражнение, которое стоит сделать, прежде чем двигаться дальше. Возьмите три последних решения, которые вы приняли по своему делу или по поиску дела, и напишите рядом с каждым, какой мотив вам казался главным в тот момент. Потом попробуйте честно ответить: а что на самом деле двигало вами? Иногда разница будет мелкой, иногда огромной.

Например, вы купили дорогое оборудование, потому что говорили себе «для клиентов», а на самом деле хотели, чтобы знакомые впечатлились. Или отказались от выгодного заказа, потому что говорили «не хочу размениваться», а на самом деле боялись, что не справитесь. Такие открытия неприятны, но именно они отделяют осознанного предпринимателя от человека, который просто бегает по кругу.

Если вы хотите проверить свой мотив без долгих размышлений, попробуйте короткий тест. Он состоит из семи вопросов, и отвечать на них нужно быстро, не продумывая красиво. Первый: если бы через год вам сказали, что ваше дело закрылось, но вы получили деньги и уважение, что бы вы по-

чувствовали - облегчение или пустоту? Второй: какую часть дня вам хочется проводить в деле, и какую вы бы с радостью передали другому?

Третий: кто в вашем окружении должен увидеть ваш успех больше всего, и насколько это важно лично для вас? Четвёртый: что вы будете делать, если дело начнёт приносить деньги, но перестанет быть интересным? Пятый: какой страх вы ощущаете первым, когда думаете о начале? Шестой: что вы готовы отдать ради свободы, а чего не отдадите ни за что? Седьмой: как вы будете понимать, что дело вам больше не нужно?

Ответы на эти вопросы часто оказываются неожиданными. Один мой знакомый, по имени Виталий, работал в сфере строительного снабжения и мечтал открыть собственную торговлю. Когда он ответил на седьмой вопрос, то сказал: «Я пойму, что дело мне не нужно, когда перестану злиться на начальника». Мы посмеялись, но потом он задумался. Оказалось, что его мотив был не в деле, а в освобождении от одного человека. Такой мотив не обязательно плох, но он требует честного разговора с собой: если начальника не станет, будет ли вам нужно дело, или вы просто придумаете нового врага?

Тест не даёт правильных ответов, он даёт ясность. Если вы видите, что главная причина - страх или злость, это ещё не повод отказаться от идеи. Это повод сначала разобраться с этими чувствами, а потом принимать решение. Если главная

причина - интерес и желание создавать, это хороший знак, но и его стоит проверять на практике, пробуя маленькие шаги, прежде чем менять всю жизнь.

Попробуйте ответить на эти семь вопросов письменно, в одном абзаце на каждый. Потом перечитайте ответы через неделю. Иногда за неделю меняется не решение, а то, что вы в нём считаете главным. И это само по себе ценная информация.

Посмотрим на мотивы через реальный путь человека, который дошёл от идеи до решения, и увидим, как менялась его внутренняя картина. Речь о Максиме, который работал в госзакупках и однажды понял, что каждый день он выполняет решения, принятые кем-то другим. Внешне всё было благополучно: стабильная зарплата, уважение коллег, понятная карьера. Но он признавался, что в воскресенье вечером у него начинало сжиматься сердце.

Сначала мотивом Максима была свобода. Он хотел делать что-то, где решения принимает он сам. Потом он начал изучать рынок и выбрал нишу - небольшую компанию, которая помогает ремонтным бригадам вести учёт материалов. Идея казалась ясной: он знал закупки изнутри и видел, как теряются деньги на бумажных согласованиях. Но по мере подготовки мотив менялся. Максим стал чаще говорить о том, что хочет доказать отцу, который считал, что ИТ-проекты - несерьёзное дело. Потом появился страх, что конкуренты его опередят, и он начал торопиться.

Когда мы разобрали этот путь, Максим увидел то, что раньше не замечал. Его решения стали определяться не потребностями будущих клиентов, а желанием показать себя и не отстать. Он предлагал функции, которые никто не просил, и откладывал разговоры с ремонтниками, потому что боялся услышать, что его продукт не нужен. Мотив свободы превратился в мотив доказательства, а это плохой попутчик.

Что он сделал дальше? Он поехал к трём бригадам и два дня просто наблюдал за их работой. Записал, где они теряют время, и какие документы их больше всего раздражают. Потом вернулся и переписал свой план на основе этих наблюдений. Первая версия продукта была очень простой, но её сразу начали использовать две бригады. Максим сказал: «Я наконец перестал доказывать себе, что я чего-то стою, и начал просто помогать конкретным людям. Оказалось, что это даёт гораздо больше уверенности».

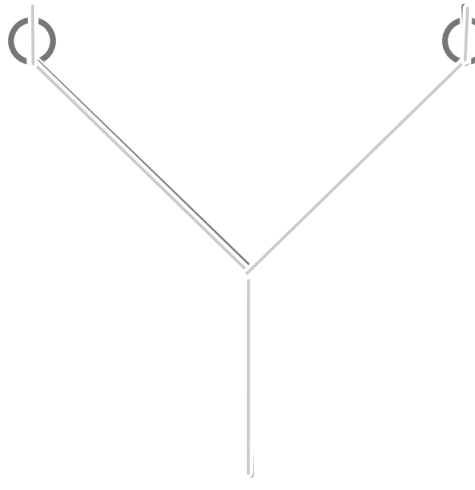
Есть мотив, о котором стоит сказать отдельно: он часто остаётся за кадром, но очень сильно влияет на выбор. Это желание доказать что-то тем, кто когда-то в тебя не верил. Учитель, который добавил, что из тебя ничего не выйдет. Отец, который считал, что надёжная работа важнее любой идеи. Бывший начальник, который при расставании бросил фразу, застрявшую в памяти на годы.

Этот мотив может быть очень мощным топливом, и многие истории успеха на нём и построены. Но у него есть обратная сторона: доказательство становится целью, а дело пре-

вращается в арену, на которой вы выступаете перед невидимой публикой. Пока публика аплодирует, всё кажется правильным. Стоит ей замолчать, и вы остаётесь один с вопросом, зачем всё это было нужно.

Я сам долго жил с таким мотивом. Меня задевало, когда знакомые спрашивали, как дела, с едва заметной ноткой сомнения. Я хотел, чтобы они удивились. И в какой-то момент выбирал решения, которые выглядели эффектно, но не были разумными: слишком большой офис, слишком дорогой сайт, слишком громкие обещания клиентам. Всё это делалось ради того, чтобы кто-то сказал «ого». Когда мне наконец задали прямой вопрос - «Тебе самому это нужно или ты кому-то что-то доказываешь?» - я долго не мог ответить. Ответ оказался неприятным, но честным: доказывал я в основном самому себе, и делал это за счёт денег, времени и спокойствия.

Здесь полезно провести простое различие. Мотив роста, который опирается на любовь к делу и желание сделать что-то хорошее, даёт устойчивость. Мотив доказательства, который опирается на чужое мнение, даёт импульсы, но не даёт опоры. Импульсы хороши для старта, но дальше нужна опора. Поэтому стоит периодически спрашивать себя: если бы никто никогда не узнал о моём деле, стал бы я им заниматься? Если ответ «нет», значит, мотив держится на зрителях, и это повод пересмотреть приоритеты.



Теперь о мотивах, которые вы не осознаёте, пока они не начнут давать сбои. Один из них - желание быть нужным. Многие владельцы устроены так, что чувствуют себя ценными только тогда, когда им что-то нужно сделать для других. Они берут на себя больше, чем могут, соглашаются на всё, отвечают на любой звонок. Со стороны это выглядит как преданность делу, а на деле это потребность в признании, замаскированная под ответственность. Такой владелец рано или поздно выгорает, потому что его ценность держится на постоянной отдаче, а отдача всегда кончается.

Противоположный мотив: желание контроля. Оно родом из неуверенности. Когда вы не доверяете миру, вам хочет-

ся держать всё под рукой: каждый договор, каждый заказ, каждого сотрудника. Контроль даёт ощущение безопасности, пока не становится тюрьмой. Владелец с таким мотивом боится отпускать, не доверяет людям и сам себе создаёт перегрузку. Я знаю таких владельцев, и почти все они, как ни странно, начинали бизнес ради свободы. Но свобода, которую они искали, оказалась недоступна, потому что они не смогли отпустить даже то, что давно могло работать без них.

Стоит понимать, что мотивы не бывают чистыми. В каждом решении есть смесь желаний: немного денег, немного признания, немного интереса, немного страха. Нет смысла требовать от себя идеальной чистоты, она всё равно недостижима. Задача в другом: видеть эту смесь и понимать, какая её часть сейчас сильнее. Если сильнее страх, то решение нужно проверить ещё раз, возможно, даже отложить. Если сильнее азарт, то стоит добавить трезвости и расчёта. Если сильнее желание доказать, то полезно вспомнить, для чего всё начиналось.

Тонкость, которую часто упускают. Мотив, который привёл вас в бизнес, может перестать работать через несколько лет. Тот, кто начинал ради свободы, вдруг понимает, что свободы стало меньше, и начинает искать новую причину. Тот, кто начинал ради денег, может обнаружить, что деньги перестали радовать, и нужен уже смысл. Это нормальный процесс, и его не нужно бояться. Важно вовремя заметить, что мотив изменился, и честно переформулировать свои цели, а

не продолжать гнать по инерции.

Я знаю владелицу небольшой кондитерской Аллу Дмитриевну, которая открыла дело ради того, чтобы делать красивые торты, которые она так любила с детства. Первые годы это было счастье. Потом кондитерская разрослась, появились заказы, договоры, сотрудники, и Алла Дмитриевна почти перестала готовить сама. Она сидела в офисе за компьютером и считала прибыль. Как-то она призналась мне, что не помнит, когда в последний раз делала торт своими руками и получала от этого радость.

Мотив «делать красивое» остался в прошлом, а новый мотив - «не потерять то, что построила» - не давал ей покоя. Мы вместе искали способ вернуть первоначальный смысл: она выделила два дня в неделю, когда работала только на создании авторских тортов для особых заказов, а операционные вопросы передала управляющей. Алла Дмитриевна сказала потом: «Я вернула себе причину, по которой открыла это место. И дело от этого стало лучше, а не хуже».

Мотив кажется тем, что стоит за первым решением. Но у мотивов есть неприятная особенность: они меняются, и часто незаметно. Эмиль, автомеханик с двенадцатилетним стажем, пришёл ко мне с идеей собственного автосервиса. Он говорил уверенно и красиво. «Я больше не хочу работать на дядю Сашу, который платит мне по выработке и ругает за каждую царапину на крыле». Мотив звучал честно, и я ему поверил, но попросил об одной вещи: записать свой мотив

на бумаге и через неделю прочитать его вслух.

Через неделю Эмиль вернулся с листком и заметно смутился. Он написал в первой строке «не хочу работать на дядю Сашу», а дальше шли строчки, которых он сам не ожидал: «хочу, чтобы все увидели, что я лучше», «хочу, чтобы отец наконец признал, что я не просто руки», «боюсь, что дядя Саша откроет свой сервис рядом и отберёт клиентов». Мотив свободы постепенно превратился в мотив доказательства и страха. Эмиль сам это заметил и ответил: «Выходит, я хочу открыть сервис не для себя, а для кого-то, кому ещё не доказал».

Мы решили проверить мотив простым тестом. Я предложил ему ответить на три вопроса. Первый: что я буду делать в пятницу вечером, если сервис будет работать, но не принесёт особой славы? Второй: готов ли я брать заказы, которые мне неинтересны, ради оплаты аренды? Третий: если через полгода выяснится, что доход ниже ожидаемого, останусь ли я доволен самим процессом работы? Эмиль задумался надолго, а потом честно ответил: «Вечером в пятницу я буду ругаться с бухгалтером. Неинтересные заказы буду брать, потому что куда деваться. А процесс… если честно, процесс мне нравится, только когда получается».

Ответы не отменили его идею, но заставили переписать план. Эмиль решил начать не с большого сервиса, а с небольшого бокса, в котором работает только он сам. Цель первого года - не слава и не конкуренция с дядей Сашей, а спокойная

работа с постоянными клиентами. Он поставил себе простое мерило: если через год ему по-прежнему нравится возиться с машинами, он расширится. Если нет - вернётся к найму и не будет считать это провалом.

Что здесь важно для вас? Мотив - это компас, а не приговор. Если компас показывает на доказательство собственной правоты, придётся смириться с тем, что путь будет нервным, из коротких спринтов и бесконечных сравнений с другими. Такой мотив годится для короткой вспышки, но не для десяти лет работы. Мотив, который держит дело, обычно связан с конкретным удовольствием от процесса и с понятной пользой для людей. Его легко проверить, если честно ответить на простые вопросы в неудобный момент.

Эмиль через год прислал мне фотографию своего бокса, на котором висит табличка с его именем и часами работы. Под фотографией было сообщение: «Дядя Саша до сих пор ругается, но теперь мне всё равно. Мне нравится, как работает этот бокс». Я понял, что этот мотив выдержал испытание временем. И, наверное, именно поэтому стоит проверять мотив не один раз, а в каждый важный поворот, когда цели становятся выше, а деньги - ближе.

Варвара преподавала математику в школе двадцать лет и решила открыть собственные курсы для подготовки к экзаменам. Мотив она назвала сразу и с большой уверенностью: «Я хочу, чтобы дети понимали предмет, а не зубрили. В школе на это нет времени». Идея звучала красиво, и я сам пове-

рил бы ей, если бы не один вопрос, который я задал на первой встрече: «Сколько детей вы готовы учить, если через год их станет двадцать, а через два - пятьдесят, и вам придётся вести группы, а не разговаривать с каждым?» Варвара улыбнулась и ответила: «Ну, это же хорошо».

Мы решили проверить мотив не красивыми словами, а поведением. Я попросил её записать, каким должен быть рабочий день через год, если курсы пойдут хорошо. Она написала: ведение групп, проверка домашних работ, встречи с родителями, методические материалы. Потом я попросил вычеркнуть то, что ей самой нравится больше всего. Варвара долго смотрела на лист и наконец призналась: «Больше всего мне нравится объяснять одному ученику, который сначала не понимает, а потом вдруг понимает. Это не масштабируется».

Вот здесь мотив и проявился. Варвара хотела не больших курсов, а того самого момента, когда ребёнок понимает. Но её план роста был устроен так, будто главное - количество учеников и выручка. Это расхождение могло стоить ей и курсов, и удовольствия от работы. Многие владельцы проходят через такую же развилку: мотив звучит как «помочь людям», а план роста начинает требовать совсем другого - людей, отчёты и бесконечные договоры.

Мы решили разделить будущее на две дорожки. Первая - небольшие группы из шести-восьми человек, где Варвара ведёт занятия сама и видит результат каждого ученика. Вто-

рая - методический продукт, который она записала по своим конспектам: серия коротких объяснений для тех, кто застрял на одной теме. Вторая дорожка позволяла расширяться, не теряя главного. Варвара сказала, что впервые за долгое время у неё появилось ощущение, что мотив и план смотрят в одну сторону.

Год спустя курсы работали в двух группах, а методические видео продавались по всей стране. Варвара не стала крупным предпринимателем, и она, кажется, этим довольна. Она говорит, что проверка мотива помогла ей не потерять то, ради чего она вообще пошла в бизнес. Она до сих пор записывает свой мотив раз в полгода и сравнивает его с тем, что делает. Если расхождение растёт, значит, пора менять план, а не убеждать себя, что всё в порядке.

Мотив - это не лозунг, который вы повесили на стену офиса. Это то, что проявляется в ваших выборах каждый день: какие клиенты вам интересны, какие задачи вы делегируете с облегчением, а какие с раздражением. Проверяйте его не только в начале пути, но и тогда, когда дело начинает расти. Именно в такие моменты мотивы любят меняться незаметно, пока вы считаете выручку и не замечаете, что давно перестали делать то, ради чего всё затевали.

Мотив определяет курс, но курс ещё не гарантирует, что корабль не сядет на мель. Для этого нужно понимать, как мы сами думаем, когда начинаем строить дело. И вот тут начинаются самые коварные ловушки, о которых мы поговорим

в следующей главе. Потому что многие из них выглядят как здравый смысл, и именно поэтому они так опасны.

Глава 4. Ошибки мышления на старте

Семь месяцев и все сбережения. Столько стоила одному моему знакомому уверенность, что «место хорошее, народ ходит». Народ действительно ходил, только мимо.

Есть одна странность, которую я заметил почти у всех, с кем работал. Люди очень тщательно готовятся к открытию дела: выбирают название, ищут помещение, сравнивают поставщиков, читают про налоги и рисуют таблицы с прогнозами. Но при этом почти никто не готовит свою голову. Голова остаётся такой же, какой была на работе, только теперь она принимает решения, от которых зависят деньги, люди и собственный сон. Это как взять водительские права, а потом сесть за руль гоночной машины, не разобравшись, как работает сцепление.

В этой главе я хочу разобрать ошибки мышления, которые совершают почти все на старте. Не технические ошибки, вроде неправильной регистрации или кассового разрыва, о них поговорим позже. А именно внутренние установки, которые кажутся разумными, но тихо подтачивают дело изнутри. Некоторые из них выглядят настолько очевидными, что вы, скорее всего, посмеётесь, узнав себя. Смейтесь, это нормально. Но через полгода, когда вы будете разбираться с по-

следствиями, может быть не до смеха.

В один из дней мой давний партнёр по одному проекту, по имени Игорь, пришёл ко мне с идеей, которая казалась ему абсолютно верной. Он хотел за месяц выйти на крупного заказчика, подписать контракт и поставить на него всё: деньги, людей, склад. Я спросил, что будет, если контракт сорвётся.



- Не сорвётся, - ответил он уверенно. - Там всё договорено.

- Всё договорено на словах?

- Ну да. Но человек надёжный.

- А если он через месяц передумает?

Игорь улыбнулся, как взрослый, которому задали детский

вопрос.

- Ты перестраховываешься. Так никогда ничего не получится.

Мы проговорили два часа. Я не спорил с ним о надёжности заказчика. Я просил его написать на листе два столбца: что будет, если всё пойдёт по плану, и что будет, если нет. Первый столбец он заполнил за пять минут. Второй затянулся, он несколько раз перечёркивал написанное, а потом заметил: «Ладно. Если сорвётся, мы останемся без денег на три месяца, и мне придётся продавать машину». Вот это уже было по-настоящему. Цена ошибки стала видимой.

Мы договорились, что он подпишет контракт, но вкладывать будет поэтапно, только после подтверждения каждого этапа. Заказчик оказался честным, но через два месяца перенёс срок на полгода. Игорь позвонил мне и сказал: «Хорошо, что мы не закопали все деньги в один заказ». Я думаю, вы тоже сталкивались с такой ситуацией: когда ошибка нам кажется невозможной, мы перестаём считать её цену. А она ведь есть всегда, просто иногда её платит не тот, кто ошибся.

Первая ошибка, и она самая популярная: «Я сделаю всё сам, так будет надёжнее». Звучит как ответственность, и отчасти это так. На старте вы действительно часто делаете всё сами, потому что денег на людей нет, а объяснять что-то кому-то кажется долгим и мучительным. Но у этой установки есть обратная сторона. Когда вы один держите все процессы в голове, любой ваш выходной, любая болезнь и любой пло-

хой день превращаются в остановку дела. Бизнес начинает зависеть от вашего здоровья и настроения, что очень плохо для бизнеса и очень плохо для вас.

Один мой знакомый, которого зовут Макар, открыл небольшую студию дизайна. Талантливый человек, клиенты его любили, работы были красивые. Первые полтора года он работал без помощников, сам общался с заказчиками, сам рисовал, сам считал, сам отправлял счета. Как-то он попал в больницу с аппендицитом на десять дней. За это время студия практически встала: заказчики ждали ответов, которых не было, проекты стояли, два клиента ушли к конкурентам. Макар потом говорил мне: «Я понял, что я не владею бизнесом. Бизнес владеет мной». Он нанял первого помощника через месяц после выписки, и это был самый честный разговор с самим собой, который у него случился за весь год.

Вторая ошибка выглядит как оптимизм, но на деле это очень опасная штука: «Рынок большой, клиенты обязательно будут». Да, рынок может быть большим. Но большой рынок не означает, что в нём есть ваши клиенты. Вы можете открыть прекрасную кофейню в районе, где полно людей, но если они все пьют кофе в другом месте, по дороге на работу, и не собираются менять привычки, вы будете сидеть за пустыми столиками и гадать, почему так. Многие предприниматели строят планы на цифрах всего рынка, а не на реальных людях, которые готовы заплатить именно им. Это похоже на вычисления, сколько людей живёт в городе, и уверен-

ность, что половина из них придёт на ваш день рождения.

Здесь помогает простой вопрос, который я задаю всем, кто говорит о большом рынке: назовите пять конкретных людей, которые, по вашему мнению, станут клиентами в первый месяц. С именами, с работой, с тем, где они сейчас покупают то, что вы собираетесь продавать. Если получается только размытое «ну, таких людей много», значит, вы пока не знаете своего клиента. А не знать клиента - это тоже ошибка мышления, и она стоит очень дорого.

Третья ошибка связана с первым клиентом. Многие воспринимают первую продажу как доказательство того, что всё получится. Первый клиент приходит, платит, и в голове звучит фанфара: «Видите, я же говорил! Дело пойдёт!» Потом приходит второй клиент, но он уже не такой, как первый: дороже требует, дольше думает, сложнее договаривается. И тогда внутри начинается тихая паника, потому что первый клиент оказался исключением, а не правилом. Первая продажа показывает, что продукт может продаваться. Но она почти ничего не говорит о том, сможете ли вы продавать системно, каждый месяц, без того, чтобы каждый раз заново уговаривать.

Помню, как сам радовался первым заказам в той компании, где работал. Казалось, что я нашёл какой-то волшебный способ, и теперь клиенты будут сами приходить. Через месяц выяснилось, что два из трёх первых клиентов были моими давними знакомыми, которые пошли навстречу из веж-

ливости. Третий, правда, был настоящим, но он больше не появился. Я тогда очень расстроился и понял, что радоваться рано. Настоящая проверка начинается не с первой сделки, а с десятой, когда вы уже не можете списать успех на везение и знакомства.

Четвёртая ошибка касается денег, и она самая коварная: «Пока денег мало, считать не надо, разберёмся потом». На старте многим кажется, что точный учёт - это что-то для больших компаний, а маленькое дело можно вести на ощущениях. Ощущения обманчивы. Вы можете неделю радоваться, что на счёте стабильно есть деньги, и не заметить, что часть из них уже принадлежит поставщику, налоговой и тем людям, которым вы пообещали оплату в конце месяца. Денежный поток - это не то, что у вас есть на карте сегодня. Это то, что будет и что должно уйти в ближайшие недели.

Я знаю владельца небольшого магазина посуды, по имени Фома, который считал деньги примерно так же, как и я когда-то. Он смотрел на остаток на счёте, и если там было больше ста тысяч, чувствовал себя спокойно. Однажды к нему пришёл поставщик с актом на партию, которую Фома заказал месяц назад, и выяснилось, что на счёте не хватает почти всей суммы, потому что на этот месяц были запланированы аренда, зарплата продавцу, налоги и обещанная скидка постоянному клиенту.

Фома тогда ночью сидел над таблицей и впервые в жизни записал все обязательства на ближайшие три месяца. Оказа-

лось, что через шесть недель он уйдёт в минус, если ничего не изменит. Он изменил. Но сам факт, что узнал он об этом случайно, а не из собственного расчёта, его очень зацепил.

Пятая ошибка - сравнение себя с теми, кто уже прошёл путь. Вы смотрите на успешного предпринимателя в ленте, который рассказывает, как за год вырос в пять раз, и начинаете сравнивать с собой. Особенно если сами за месяц заработали меньше, чем он тратит на свой кофе. Сравнение кажется мотивирующим, но на самом деле оно работает как яд. Вы не видите, что за красивой историей стоят годы подготовки, деньги родителей или партнёров, удачное стечение обстоятельств и десятки провалов, о которых никто не пишет. Вы видите результат и не видите цену. А потом пытаетесь повторить результат без цены, и это, как вы понимаете, не получается.

Шестая ошибка - откладывать решения до идеального момента. Многие говорят: «Вот найду помощника, тогда начну продавать активно». Или: «Вот закончится сезон, тогда запущу рекламу». Или: «Вот разберусь с налогами, тогда соберу команду». Идеальный момент не наступает никогда, потому что каждый раз появляется новое обстоятельство, которое кажется важнее. Я говорю об этом почти с гордостью, потому что сам несколько лет так жил. Потом понял, что решение, принятое на шестьдесят процентов информации и немедленно, почти всегда лучше решения, принятого на сто процентов, но через полгода. Жизнь не ждёт, рынок тоже.

Седьмая ошибка - путать занятость с результатом. На старте вы много работаете: отвечаете на сообщения, ездите по делам, делаете макеты, пишете тексты, решаете проблемы по мелочам. Вечером вы устали, и это ощущение кажется доказательством того, что дело движется. Но если спросить себя, сколько из этой работы приблизило вас к деньгам, окажется, что часть ушла на бесконечные мелочи, которые никто не заметит. Занятость - это то, чем вы заняты. Результат - это то, что изменилось. Путать их очень легко, потому что занятость ощущается, а результат нет, пока его не посчитаешь.

Восьмая ошибка, самая глубокая, - мышление «всё или ничего». Это когда дело кажется либо триумфом, либо катастрофой, без промежуточных состояний. Сегодня клиент отказался, и вы уже уверены, что всё провалилось. Завтра пришли три заявки, и вы готовы открывать вторую точку. Такие качели очень выматывают и мешают принимать спокойные решения. Потому что решение, принятое в пике эйфории, почти всегда слишком оптимистично, а решение, принятое на дне, почти всегда слишком пессимистично. Настоящее решение рождается где-то посередине, там, где цифры говорят спокойным голосом.

Почему эти ошибки так живучи? Думаю, потому что они опираются на вещи, которые в нас заложены природой. Мы любим быстрые ответы, потому что мозг экономит силы. Мы верим своим ощущениям больше, чем таблицам, потому что

ощущения даются нам сразу. Мы боимся показаться слабыми, поэтому делаем всё сами. И мы ищем подтверждения того, во что хотим верить, а не того, что на самом деле происходит. Психологи называют это предубеждением подтверждения, и оно работает не только в бизнесе, но в бизнесе его последствия особенно болезненные.

Возможно, вы замечаете, что у вас уже есть парочка из этих ошибок. Не пугайтесь. Почти у всех есть. Важно не то, что вы их совершаете, а то, что вы их видите. Осознание - это первый шаг к тому, чтобы перестать управляться собственными установками. Тем, кто открывает дело, я обычно советую завести простую привычку: раз в неделю садиться и честно отвечать на три вопроса. Что на этой неделе я сделал, что реально приблизило деньги и людей? Какое решение я отложил и почему? Какую мысль я повторял, хотя факты говорили обратное? Эти три вопроса заставляют мышление возвращаться к реальности, и это, пожалуй, самая полезная привычка, которую можно выработать на старте.

Расскажу ещё об одном приёме, который помог мне самому. Когда я принимаю важное решение, я теперь пишу рядом два столбца. В первом - что я думаю, что произойдёт, если решение окажется верным. Во втором - что произойдёт, если оно окажется ошибочным, и как я буду из этого выбираться. Казалось бы, простая штука. Но когда вы пишете второй столбец, мозг вынужден признать, что у решения есть цена, и часто эта цена оказывается не такой страшной, как каза-

лось в эйфории. Или, наоборот, она оказывается настолько серьёзной, что решение приходится пересмотреть. В обоих случаях вы выигрываете, потому что решаете на основании реальности, а не настроения.

Мне важно сказать ещё одну вещь. Ошибки мышления не означают, что вы плохой предприниматель. Они означают, что вы человек, который живёт в мире неопределённости и пытается в нём разобраться. Все, кого я знаю, совершали эти ошибки, и многие совершают их до сих пор. Разница между теми, кто держится годами, и теми, кто выгорает через год, обычно не в отсутствии ошибок, а в том, как быстро человек их замечает и что делает дальше. Замечать быстрее - это навык, который можно тренировать, и на этом навыке строится всё остальное.

Итак, на старте самые опасные враги часто сидят в голове. Вера, что справитесь сами. Убеждённость, что клиенты обязательно придут. Радость от первой сделки, которая обманывает. Привычка считать на ощущениях. Зависть к чужим историям. Вечное «потом». Занятость, которая маскируется под работу. Качели между восторгом и отчаянием. Каждая из этих установок по отдельности выглядит безобидно, но вместе они способны тихо развалить любое дело, даже очень перспективное.

Страхи в начале дела бывают разными, и обращаться с ними можно по-разному. Есть простое упражнение, которое помогает перестать принимать все страхи за одинаково важ-

ные. Выпишите на лист всё, чего вы боитесь в своём деле: от «не найду клиентов» до «не справлюсь с налогами». Потом для каждого страха оцените по шкале от одного до пяти две вещи: насколько вероятно, что это произойдёт, и насколько тяжёлыми будут последствия. Перемножьте цифры. Получится грубая оценка того, какой страх требует внимания прямо сейчас, а какой можно отложить.

Лилия, владелица небольшой цветочной мастерской, сделала это упражнение на кухне за вечер. В её списке было двадцать пунктов, и почти все казались ей одинаково страшными. После подсчёта выяснилось, что самый высокий балл получил страх, что букеты не будут доставлены вовремя. Вероятность она оценила в четыре, последствия в пять, потому что на свадебных заказах опоздание стоило бы репутации. А страх, что конкуренты откроются рядом, получил двойку: он был реальным, но не таким опасным, как казалось в тревожные ночи. Лилия сказала: «Я полгода боялась конкурентов, а самое опасное оказалось в логистике, о которой я не думала».

Она составила план: нашла второго курьера на пиковые даты, договорилась с водителем о резервном маршруте и записала время доставки каждого заказа. Через три месяца опозданий не стало, а страх перед конкурентами почти исчез, потому что у Лилии появилась своя ясность.

Упражнение полезно повторять раз в квартал, потому что страхи меняются. В начале дела главный страх обычно свя-

зан с деньгами и клиентами, через год он может переехать в команду или в здоровье. Когда вы видите этот сдвиг на бумаге, вам легче понять, что сейчас важнее, и не распыляться на всё сразу.

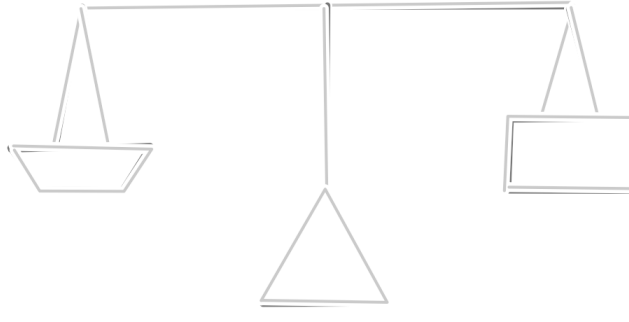
И ещё одно правило: не выбрасывайте страхи с низкими баллами. Иногда маленький страх нужно просто держать в уме, как напоминание проверить что-то при случае. Он не требует действий, но может подсказать, где в будущем появится проблема.

Ошибки на старте обычно выглядят как мелочи, пока не сложатся в цепочку. Разберу одну такую цепочку на примере небольшой пекарни, которую открыли двое молодых людей, Таисия и Артём. Они оба работали в офисе и решили заняться хлебом, потому что любили печь по выходным. Первые два месяца всё шло хорошо: соседи приходили за круассанами, в соцсетях появились отзывы. Потом начались проблемы, и каждая казалась отдельной.

Сначала выяснилось, что аренда помещения стоит дороже, чем они заложили, потому что не учли коммунальные платежи за большую печь. Потом выяснилось, что на утренние часы не хватает людей, и они сами вставали в четыре утра, что быстро сказалось на настроении. Потом поставщик муки поднял цену, и они не заложили запас на такой случай. А в конце концов выяснилось, что они не считают себестоимость каждого вида хлеба, и самые популярные позиции почти ничего не приносят.

Если посмотреть на эту историю целиком, видно одну и ту же ошибку: они планировали пекарню как хобби, а не как бизнес, и не подумали, что каждый элемент должен иметь цифру и запас. Ни одна ошибка сама по себе не убила бы дело. Вместе они превратили каждую неделю в испытание.

Что они изменили? Сначала посчитали все постоянные расходы, включая коммунальные, и добавили запас в десять процентов на непредвиденное. Потом разделили смены так, чтобы никто не работал больше пяти дней подряд, и наняли помощника на утро. Для муки выбрали двух поставщиков и договорились о резервном заказе. А для ассортимента сделали простую таблицу: себестоимость, цена, продажи за месяц. Оказалось, что три позиции из двенадцати давали почти всю прибыль, а одну можно было убрать без жалоб.



Спустя полгода Таисия сказала мне, что впервые за всё время они спокойно обсуждают планы на осень, а не спорят о том, кто сегодня утром поедет за мукой. Мне кажется, эта история показывает главное: ошибки на старте сами по себе почти никогда не бывают фатальными. Фатальной становится их сумма, которую никто не сложил вместе.

Отдельно выделю ошибку, которая особенно коварна для тех, кто пришёл в бизнес из наёмной работы. Это ошибка переноса. Вы привыкли, что в компании есть правила, бюджет, отдел, который отвечает за маркетинг, другой отдел, который отвечает за закупки, и начальник, который всё утверждает. Когда вы открываете своё дело, вам кажется, что всё

это должно появиться само собой, как в прежней жизни.

Вы ждёте, что кто-то придёт и скажет, что делать. А никто не придёт. Вы и есть тот самый отдел, и тот самый начальник, и тот самый бухгалтер. Из-за этого возникает странная растерянность: вроде бы всё в ваших руках, но не понятно, с чего начать и как понять, что делаешь правильно.

Многие пытаются решить эту растерянность копированием чужих схем. Видят, как устроена крупная компания, и пытаются повторить её в маленькой. Нанимают отдел продаж, которому нечего продавать, создают бюджет на рекламу, которую не к чему подключить, пишут регламенты, которых никто не будет читать. Всё выглядит солидно, но дело от этого не растёт, а тонет в бумагах. Я сам совершил эту ошибку, когда пытался перенести опыт прежней компании в маленькое дело. Мне казалось, что без структуры нельзя, и я построил её раньше, чем появились клиенты. В результате месяцами поддерживал конструкцию, которая не приносила денег.

Лекарство от ошибки переноса простое, но требует смелости: начинать с того, что реально нужно сейчас, а не с того, что выглядит правильно. Маленькому делу нужны не все отделы, а несколько ключевых функций, которые выполняются хорошо. Продажи, чтобы клиенты узнавали о вас. Производство или сервис, чтобы делать то, что обещаете. Деньги, чтобы понимать, что происходит. Порядок, чтобы не терять информацию. Всё остальное можно добавлять по мере необ-

ходимости, а не заранее, из страха выглядеть несерьёзно.

Ошибка, которую стоит назвать, - это ошибка наблюдения за конкурентами, когда вы смотрите только на тех, кто выглядит успешнее. Конкурент открыл красивое пространство, и вы думаете, что тоже должны. Конкурент запустил рекламу на всех площадках, и вам кажется, что без неё вы отстанете. Конкурент снизил цену, и вы боитесь остаться в стороне. Такое наблюдение быстро превращается в гонку, в которой вы бежите за чужими решениями, не понимая, нужны ли они вашему клиенту. Иногда конкурент сам ошибается, и тогда его ошибка становится вашей. Гораздо полезнее смотреть не на то, что делают другие, а на то, что нужно вашим людям, и проверять это разговорами, а не догадками.

Расскажу историю владельца небольшой пекарни Вадима. Он увидел, что рядом открылась большая сеть с яркими витринами и скидками на хлеб, и решил ответить тем же: тоже сделал скидки, расширил ассортимент, купил дорогую вывеску. Продажи немного выросли, но прибыль упала до нуля. Когда мы поговорили, выяснилось, что его постоянные клиенты приходили не за скидками, а за тем, что хлеб у него пекли по старой технологии, с длинным брожением, и это было заметно на вкус.

Скидки и вывеска никому не были нужны, а вот время брожения он начал сокращать ради скорости. Вадим вернул всё как было, снял лишние скидки и через несколько месяцев снова стал зарабатывать. Он сказал тогда: «Я смотрел на

большого соседа и забыл, что у меня есть то, чего у него нет». Эта фраза стала для меня хорошим напоминанием.

Ошибка, которая тесно связана с ошибкой наблюдения: страх упустить возможность. Вам постоянно предлагают новые инструменты, курсы, направления, партнёрства, и каждое предложение кажется шансом, который нельзя пропустить. В итоге вы распыляетесь: пробуете всё понемногу, ничего не доводя до конца. Спустя год в вашем деле десять незавершённых проектов и ни одного результата, который приносил бы стабильные деньги. Здесь полезно помнить простое правило: возможность, которая требует немедленного решения и не даёт времени на проверку, чаще всего оказывается ловушкой. Настоящая возможность обычно остаётся на месте, когда вы сделаете паузу и проверите её на небольшой выборке.

Отдельная ошибка касается отношения к клиентам. На старте многие считают, что клиент всегда прав, и соглашаются на любые требования, лишь бы не потерять его. Это приводит к тому, что вы берёте заказы, которые не умеете выполнять, или работаете с людьми, которые постоянно недовольны. Такие клиенты выжимают силы, мешают нормальным клиентам и в конце концов разрушают вашу репутацию. Я не призываю отказываться от клиентов без причины. Но важно понимать, что клиент - это не просто источник денег, а партнёр, с которым нужно выстраивать честные отношения. И иногда честно сказать «нам с вами не по пути» полезнее,

чем тянуть отношения, которые ничего не дают ни одной из сторон.

Здесь я вспоминаю Рустама, который держал небольшую мастерскую по ремонту мебели. К нему пришла женщина с просьбой реставрировать старый комод, и условия её были такими: сроки в три дня, цена ниже себестоимости и постоянные звонки с уточнениями. Рустам согласился, потому что очень хотел работы. В результате он потратил неделю, сорвал собственные заказы и в итоге получил недовольного клиента, который обвинил его в халтуре.

Когда он рассказал мне эту историю, я спросил, что он сам думает. Рустам ответил: «Я знал, что так будет, но боялся сказать нет». Мы договорились, что в следующий раз он будет честно проговаривать условия до начала работы и не брать заказы, которые не может выполнить качественно. Он добавил потом: «Отказ - это тоже услуга. Просто не всем её нравится получать».

И последнее в этой главе. Ошибки мышления на старте часто связаны с желанием быть правым, а не с желанием быть полезным. Вы защищаете свою идею, даже когда факты говорят против неё, потому что признать ошибку кажется унизительным. Вы не слушаете клиентов, потому что уверены, что знаете лучше. Вы не меняете цену, потому что боитесь показаться неуверенным. Все эти решения питаются одним и тем же чувством: страхом выглядеть слабым. Но в бизнесе слабость - это не отсутствие знаний, а отсутствие гибко-

сти. Тот, кто готов признать ошибку и поменять курс, почти всегда выигрывает у того, кто упорно держится за неверную идею.

Страх продаж - одна из самых распространённых причин, по которым хорошие идеи не превращаются в деньги. Полина, которая вела небольшую консультационную практику по организации бухгалтерского учёта, была профессионалом с блестящими отзывами. Но её доход стоял на месте уже второй год. Клиенты приходили сами, по рекомендациям, и когда рекомендаций становилось мало, Полина начинала нервничать. Звонить первой она не решалась. «Мне кажется, что я буду навязываться, - объясняла она. - Что люди подумают, будто мне нужны их деньги».

Мы начали с простого упражнения. Полина выписала, чего именно она боится, когда думает о звонке потенциальному клиенту. Список получился внушительный: что клиент скажет «нет», что он начнёт задавать вопросы, на которые она не ответит, что он решит, будто она плохой специалист, что он вообще не возьмёт трубку. Мы пробежались по каждому пункту и спросили: что реально случится, если это произойдёт? Ответы были одинаковыми: «ну, ничего страшного, я просто не продам эту услугу». Полина смутилась: «То есть самое страшное - это отказ?» - «Самое страшное в вашем случае - это ещё один месяц без новых клиентов, - ответил я. - Отказ по сравнению с этим довольно безобидная вещь».

Затем мы составили договор с самой собой. Полина обещала сделать двадцать коротких звонков в течение недели. Не продавать, не предлагать скидки, а просто узнавать, есть ли у людей задача, которую она умеет решать. Каждый звонок она записывала в таблицу: кому звонила, о чём говорили, что ответили, что почувствовала. В конце недели таблица выглядела скромно. Из двадцати разговоров три закончились интересными заказами, пять - обещанием перезвонить, а остальные просто ничем. Полина удивилась: «Ни один отказ не оказался таким ужасным, как я думала».

Самое полезное произошло не в цифрах, а в ощущениях. Полина поняла, что страх навязчивости держится на одной ошибке: она считала, что клиент должен немедленно купить, а значит, любой вопрос о задаче звучит как давление. Когда она стала говорить: «Мне интересно, как у вас сейчас устроен учёт, может, я смогу подсказать что-то полезное», разговор перестал быть продажей и стал диалогом двух профессионалов. Клиенты охотнее отвечали и чаще просили помочь.

Полина сейчас ведёт в своей практике систему регулярных контактов с бывшими клиентами и новыми знакомыми. Она больше не боится звонить, и её поначалу неловкий «здравствуйте, я хотела бы узнать» превратился в спокойную фразу, которую она произносит не задумываясь. Иногда она шутит, что её главный успех в продажах - умение спокойно выслушать «нет» и перейти к следующему человеку.

У ошибки с пекарней есть научное имя. Даниэль Канеман

и Амос Тверски описали склонность недооценивать сроки, расходы и риски собственных проектов как ошибку планирования, и Канеман подробно пишет об этом в книге «Думай медленно... решай быстро». А идею проверять гипотезу дешёвым экспериментом до больших вложений популярно изложил Эрик Рис в «Бизнесе с нуля» (The Lean Startup).

Не все истории кончаются хорошо, и эту я хочу рассказать целиком. Ефим работал логистом и вложил накопления в маленькую кофейню рядом с большим торговым центром. Место он выбрал за один визит: людей много, значит, будут покупать. Через неделю после открытия стало ясно, что покупатели торгового центра идут к эскалатору, а не к кофейне, и дорожка к ней просто не проходит.

Я спросил его, почему он не постоял у этого места неделю с блокнотом и не посчитал, сколько людей сворачивает. «Боялся, что цифры мне не понравятся», - честно ответил он. Кофейня продержалась семь месяцев. Ефим закрыл её, вернулся в найм и до сих пор выплачивает остаток долга. Он потерял деньги не по глупости в обычном смысле: он просто не захотел проверять то, что могло разрушить красивую картинку.

Эта история без счастливого финала, и я не буду её приукрашивать. Ефим ничего не вернул. Но он перестал принимать решения на ощущениях и теперь на любую идею выделяет одну неделю на проверку. Дорого заплатил за привычку, которая стоит один блокнот.

Дальше мы перейдём к тому, что многие считают самым сложным моментом предпринимательства: когда бизнес уже есть, он работает, но что-то в нём не так, и вы не понимаете, что именно. Именно это состояние чаще всего приводит владельцев к выгоранию, и разбирать его стоит внимательно. Потому что в этот момент легко решить, что надо срочно что-то менять, и потратить полгода на переделку того, что вообще не нужно было трогать.

Глава 5. Бизнес, который уже есть: что дальше

Самое странное состояние, в котором может оказаться предприниматель, выглядит со стороны вполне благополучно. Дело работает. Клиенты приходят, деньги на счёт поступают, сотрудники получают зарплату вовремя, в холодильнике есть еда, и даже отпуск в этом году получилось взять, пусть и на неделю. Со стороны все говорят: ну ты молодец, всё идёт. А внутри у вас живёт тихое, упрямое ощущение, что что-то не так. Вы не можете назвать это точно. Вы не знаете, где именно болит. Вы просто просыпаетесь с тяжестью в груди и думаете: вроде всё нормально, но почему же так тяжело?

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.