

Музыка — это не ноты и слова, а игра и пение.
Бизнес — это не школы и теории, а деятельность и результаты.
Юрий Простяков, генеральный директор компании I Can Teach

Джош Кауфман

Сам себе МВА

Самообразование на 100%



Josh Kaufman
The Personal MBA:
Master the Art of Business

[Хороший перевод!]

Джош Кауфман Сам себе MBA. Самообразование на 100%

Текст предоставлен издательством

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=3953915

Сам себе MBA. Самообразование на 100% / Джош Кауфман:

Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2012

ISBN 978-5-91657-287-2

Аннотация

Обучение по программе MBA – дорогостоящее удовольствие и не всегда оправданное вложение средств. Даже самые престижные бизнес-школы, вроде Гарвардской или Уортонской, предлагают устаревшие, шаблонные программы, которые научат вас скорее мастерству создания слайдов в PowerPoint и бесполезным финансовым моделям, чем работающим методам управления бизнесом.

Джош Кауфман уверен: вы добьетесь больших результатов (и сэкономите сотни и даже тысячи долларов), если займетесь самообразованием. В своей книге он излагает основы предпринимательства, маркетинга, продаж, финансового менеджмента, объясняет ключевые

понятия в области проектирования систем и личностной психологии.

Из многочисленных теорий и концепций автор отбирает наиболее ценные идеи и подает их в форме простых и запоминающихся ментальных моделей, которые могут быть применены для решения любых бизнес-задач.

Содержание

Эту книгу хорошо дополняют:	9
От партнера издания	10
Бизнес-игра	11
Глава 1	17
Совсем не обязательно знать все	19
Опыт не нужен	21
Вопросы, а не ответы	23
Ментальные модели, а не методы	24
Сам себе МВА	27
Краткий ускоренный бизнес-курс, освоенный самостоятельно	29
Зерно и мякина	33
«Сам себе МВА» выходит на мировой уровень	36
Ментальные модели Мангера	41
А теперь соединим точки	46
Для скептиков	50
Стоит ли идти в бизнес-школу?	51
Три главных недостатка бизнес-школ	52
Иллюзия величия	55
Кошелек и жизнь	57
Прощайте, «зеленые президенты»	59
Что на самом деле сулит диплом МВА	62

Откуда взялись бизнес-школы	66
В поисках распространения	69
Игра с огнем	71
Меняться нет причин?	76
Единственное преимущество бизнес-школ	79
Работаешь, работаешь – а все равно в долгах	82
Есть способ лучше	84
Что вы узнаете из этой книги	85
Как пользоваться книгой	88
Глава 2	90
Пять компонентов любого бизнеса	91
Экономически ценные навыки	94
Железный закон рынка	96
Основные потребности	99
Десять способов оценить рынок	102
Скрытые преимущества конкуренции	106
Правило наемника	108
Правило крестоносца	110
Двенадцать стандартных форм ценности	112
Форма ценности № 1: продукт	115
Форма ценности № 2: услуга	117
Форма ценности № 3: общедоступный ресурс	119
Форма ценности № 4: подписка	122

Форма ценности № 5: перепродажа	124
Форма ценности № 6: аренда	127
Форма ценности № 7: посредничество	129
Форма ценности № 8: аккумулятивное аудиторские	132
Форма ценности № 9: заем	134
Форма ценности № 10: опцион	136
Форма ценности № 11: страхование	138
Форма ценности № 12: капитал	141
Воспринимаемая ценность	144
Модульный принцип	146
Группировка и разгруппировка	148
Прототип	150
Итерационный цикл	153
Скорость итерации	156
Обратная связь	158
Альтернативы	161
Преимущественный выбор	164
Выгода	167
Проверка относительной важности	171
Стратегические допущения	175
Теневое тестирование	179
Минимальное экономически целесообразное предложение	182
Инкрементальный прирост	186
Полевые испытания	189

Глава 3	193
Внимание	194
Восприимчивость	197
Незаурядность	200
Возможный покупатель	203
Конечный результат	206
Квалификационный отбор	208
Точка выхода на рынок	212
Адресуемость	215
Конец ознакомительного фрагмента.	218

Джош Кауфман Сам себе МВА. Самообразование на 100%

Издано с разрешения Portfolio, a division of Penguin Group Inc., и литературного агентства Andrew Nurnberg

© Worldly Wisdom Ventures LLC, 2010

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012

Эту книгу хорошо дополняют:

Мой первый бизнес

Джеймс Каан

Управление стартапом

Кэтрин Кэтлин и Джейна Мэтьюз

Уходим в отрыв

Кэмерон Герольд

Призвание

Кен Робинсон

От партнера издания

Мои дедушка и бабушка были настоящими бизнесменами в те далекие предвоенные, военные и послевоенные годы. Они были крестьяне и не знали слова «бизнес». Их образование составляло две ступени: начальная школа (умение читать, писать) и далее — школа жизни.

Бизнес-игра

Условия:

В 20 лет бабушка с дедушкой поженились. На дворе 1924 год.

«Гражданка», разруха. Еды в деревнях нет. Есть личные хозяйства, где что-то растет, и то могут отнять. Скотины почти нет (отобрали или сдохла). Есть инструменты ручные, естественно: пилы, лопаты, топоры, веревки. Жить с родителями – сразу НЕТ. Во-первых, негде (семеро по лавкам), во-вторых, кушать и так нечего.

Задача:

Выжить. Построить хозяйство. Нарожать детей.

А теперь представьте себя (можно по фильмам) в этой обстановке. Зафиксируйте, что вам 20 лет. У вас нет крыши над головой. У вас нет ни копейки денег. Вы молодожены. Еда только под ногами. При этом нет здравоохранения, МЧС, магазинов «Пятерочка» и «Стройматериалы», транспорта, работы в городе. Кругом гражданские стычки.

Единственный плюс – для строительства дома не нужно ни покупать землю, ни регистрироваться в палате. Ушел на край деревни и построился за послед-

ним домом.

Очень коротко, схематично излагаю подробный бабушкин рассказ, как у них дальше все сложилось. Смысл моего изложения – озвучить дедово решение данной бизнес-задачи.

Итак, последовательность действий:

1. Ночевать – где приютили родственники.

2. Потом лес, сруб, небольшой дом под руководством деревенского плотника. (*Дед научился складывать сруб, крепить стропила и т. д.*)

3. Затем печка, под руководством местного печника. (*Дед научился делать печки.*)

4. Далее – зима в своем доме. Дед устраивается на окраине города слесарем в железнодорожное депо. (*Начинает самостоятельно читать книги и изучать паровоз. Проходит курсы и становится помощником машиниста.*) Появляются небольшие деньги.

5. Потом пожар в деревне. Дом сгорает.

6. Далее в рабочем поселке деду выделяют участок под дом как *квалифицированному техническому работнику депо.*

7. Дед строит второй дом уже самостоятельно (сруб, печка и т. д.). Родственники, строившиеся позднее, приглашают деда в качестве *консультанта по строительству.*

8. Затем при новом доме последовательно появляется сарай с тремя зонами:

– 1-я зона – верстак, инструменты, точило, токарный станок, сверлильный станок и т. п., то есть по Марксу – сначала создаем производство средств производства;

– 2-я зона – энергетический блок: место для заготовки и хранения дров и угля;

– 3-я зона – летнее хранение продуктов. Это погреб – глубокая яма, которая с зимы забивается льдом и все лето служит холодильником для продуктов.

9. И, наконец, имея крепкую базу, приступает к развитию хозяйства. Это была бесконечная цепь последовательных неторопливых действий, которые постепенно наращивали мощь и эффективность хозяйства. Сад. (*Дед изучил всю литературу по садоводству.*) Лодка. (*Научился строить лодку.*) Сети. (*Научился вязать.*) Рыбалка. Подсобное хозяйство. И т. д. и т. п.

Дед постоянно изучал намеченное направление. Приступал к реализации, продолжая изучать новое дело, перенимая опыт и читая книги. Вскоре он стал машинистом и затем инструктором в школе подготовки технического состава депо. В зрелом возрасте дедушка и бабушка жили в достатке, были крепки и са-

мостоятельны.

Красной нитью в этом рассказе о жизни моих предков проходит факт постоянного самообразования и движения вперед. Говоря современным языком, дедуля с бабулей все время были в новых проектах и разработках. Это давало новые знания, расширяло кругозор, знакомило с большим количеством людей и создавало все новые и новые «ментальные модели» (понятие из данной книги), максимально приближенные к «правде жизни».

А вспомнилось мне все это в связи с прочтением замечательной книги Джоша Кауфмана «Сам себе MBA». Неожиданно в моей голове этот «деревенский» блок информации, который хранился у меня в мозгу под индексом «интересная историческая информация», «срезонировал» с тем, что я услышал и почувствовал в книге Кауфмана.

Эта ясная, очень жизненная и мудрая книга о бизнесе повернула мое сознание к истокам, к ключевому моменту. Бизнес, или, по-русски, дело (хозяйство), в корне своем имеет очень важную первопричину. В старину люди занимались бизнесом не потому, что хотелось однокомнатную землянку в лесу с видом на пенек поменять на двухкомнатную с видом на болото, а потому, что можно было умереть с голода или погибнуть от стихии. Поэтому долго раздумывать не

приходилось, и учиться можно было только «без отрыва от производства».

Ничего не поменялось в современной жизни. Статистика показывает, что успеха в современном мире достигают люди целеустремленные, проявляющие одержимость, смелость, выдумку. Эти люди начинают действовать сразу, обучаясь и корректируя свои действия на ходу, применяя знания, полученные из разных источников, сообразно обстановке, творчески, не отключая при этом здравый смысл.

Успешные люди выстраивают бизнес не как компьютерную игру, с ощущением, что, если вдруг «game over» нётся», можно пойти на кухню кофейку попить и подумать, «что бы еще замутить». Успешные люди ездят на настоящих танках. А чтобы поехать на настоящем танке, нужно для начала знать всего четыре кнопки: как завести, как поехать, как повернуть и как остановиться. А дальше – годы упорных самостоятельных тренировок, анализ, работа с мастерами «танкового» искусства и медали за реально, но иногда «не поймешь как» взятые города.

Вот на такие мысли наводит прочтение, еще раз повторюсь, очень ясной и практической книги «Сам себе MBA».

Мои искренние пожелания творческой неувядаемости автору книги, низкий поклон команде издатель-

ства «Манн, Иванов и Фербер», доведшей до умов российских читателей данную полезнейшую информацию, и всем коллегам, настоящим и будущим. Уверенности в своих силах, оптимизма и веры в самообразование!

С уважением,

Юрий Простаков,

генеральный директор компании I Can Teach,

основатель и руководитель компании «Студия Юрия Простакова»

www.i-can-teach.ru

www.i-love-english.ru

Посвящается *миллионам*
предпринимателей во всем мире, которые
в меру своих сил и возможностей делают
жизнь лучше

Глава 1

Зачем читать эту книгу

Еще один учебник по бизнесу? Как будто их без тебя мало написано.

Таможенник в международном аэропорту Кеннеди после того, как я ответил на вопрос о том, чем занимаюсь

Жизнь – тяжелая штука. Тем более если ты дурак.

Джон Уэйн, звезда классических американских вестернов

Поскольку вы держите в руках эту книгу, рискну предположить, что вы или собираетесь открыть свой бизнес, или хотите получить повышение по службе. И скорее всего, вы до сих пор не начали действовать, потому что вас удерживают следующие причины:

1. *Бизнес-«ангст»* (нем. *Angst* – страх). Убеждение, что вы ничего не понимаете в бизнесе и поэтому не сможете создать собственную компанию или взять на себя большую ответственность на нынешней должности. Лучше оставить все как есть, чем побороть страх перед неизвестностью.

2. *Боязнь оказаться некомпетентным.* Мысль

о том, что бизнес – штука сложная и им должны заниматься профессионалы. Если у вас нет степени MBA или диплома престижной бизнес-школы, кто вы такой, чтобы утверждать: «Я знаю, что делать».

3. «Синдром самозванца». Страх, что вы не справитесь с новыми задачами и все поймут, что вы просто обманщик. А ведь их никто не любит, правда?

Не расстраивайтесь. Все испытывают подобные, ничем не обоснованные страхи, и от них можно быстро избавиться. Для этого нужно лишь выучить несколько простых правил, которые изменят ваши представления о том, как работает бизнес.

Если вы частный предприниматель, дизайнер, студент, программист или просто профессионал, желающий овладеть основами предпринимательства, эта книга для вас. Неважно, кто вы и чем занимаетесь, – познакомившись с новым взглядом на бизнес, вы больше не станете тратить время на борьбу с собственными страхами, а посвятите его делу.

Совсем не обязательно знать все

Методов вагон и маленькая тележка, а вот принципов совсем немного. Тому, кто усвоил принципы, ничего не стоит выбрать тот или иной метод. А вот тому, кто ищет метод, не обращая внимания на принципы, придется туго.

Ральф Эмерсон, поэт и эссеист

В изучении любого нового предмета есть важное правило: *знать все не обязательно*; нужно лишь понимать несколько основополагающих принципов данной области. Как только вы их усвоите, процесс накопления знаний пойдет значительно легче, а обучение станет успешнее.

«Сам себе MBA» – это набор основополагающих принципов функционирования любого бизнеса, при помощи которых можно выполнять поставленные задачи. Освоив их, вы с поразительной легкостью сможете решать наиболее сложные проблемы и достигать самых труднодостижимых целей.

За последние пять лет я прочел огромное количество книг об экономике и бизнесе, опросил сотни профессионалов, работал в корпорации из списка *Fortune 50*, неоднократно открывал собственное дело

и собирал информацию о различных предприятиях – от крошечных, где все делает один человек, до многонациональных с огромным штатом и миллиардами долларов прибыли. Все это время я перерабатывал собранную информацию и в результате сформулировал несколько главных принципов, которые и изложены в этой книге. Понимание этих основ даст вам безотказно действующий инструментарий принятия решений. Если вы согласитесь потратить время и приложить усилия, чтобы выучить эти принципы, то узнаете:

- как *в действительности* работает бизнес;
- как открыть свое дело;
- как заставить уже существующий бизнес работать эффективнее;
- как пользоваться деловыми умениями и навыками для того, чтобы достичь личной цели.

Можете считать эту книгу своего рода фильтром. Вместо того чтобы впитывать все написанное и сказанное о бизнесе, с ее помощью вы сможете выудить из *моря* информации только самое важное и сосредоточиться на том, что лично позволит повлиять на происходящее.

Опыт не нужен

Людам свойственно переоценивать сложность бизнеса. Мы же не ракеты строим – мы выбрали одну из самых простых в мире профессий.

Джек Уэлч, бывший генеральный директор корпорации General Electric

Даже если вы совсем новичок, не переживайте. В отличие от большинства пособий по бизнесу, эта книга не требует ни особых знаний, ни опыта. Я не думаю, что меня будут читать исключительно генеральные директора крупных компаний, ежедневно принимающие решения на миллионы долларов. (Но даже если и так, эта книга все равно будет им очень полезна.)

Если же опыт ведения бизнеса у вас имеется, поверьте на слово моим клиентам по всему миру – обладателям степени MBA: в этой книге вы найдете информацию куда более ценную и полезную, чем все, чему учат в бизнес-школах.

Мы с вами рассмотрим 256 простых понятий, с помощью которых вы научитесь абсолютно новому деловому мышлению. После прочтения книги у вас сформируется куда более правильное и четкое пред-

ставление о том, что же такое бизнес и как вести его успешно.

Вопросы, а не ответы

*Образование – это не ответ на вопрос.
Образование учит самому находить ответы
на все вопросы.*

Билл Эллен, социолог, деятель просвещения

Авторы большинства учебников по бизнесу пытаются дать ответы: подсказать метод или решение какой-то задачи. Эта книга другая. Она не даст вам ответов – она научит вас правильно ставить *вопросы*. Знание самых важных принципов *любого* бизнеса – первый шаг к принятию верных бизнес-решений. Чем больше вы узнаете о том, какие вопросы необходимо задать в том или ином случае, тем быстрее найдете на них ответы и поймете, что нужно для развития вашего дела.

Ментальные модели, а не методы

Границы моего языка есть границы моего мира.

Людвиг Витгенштейн, философ

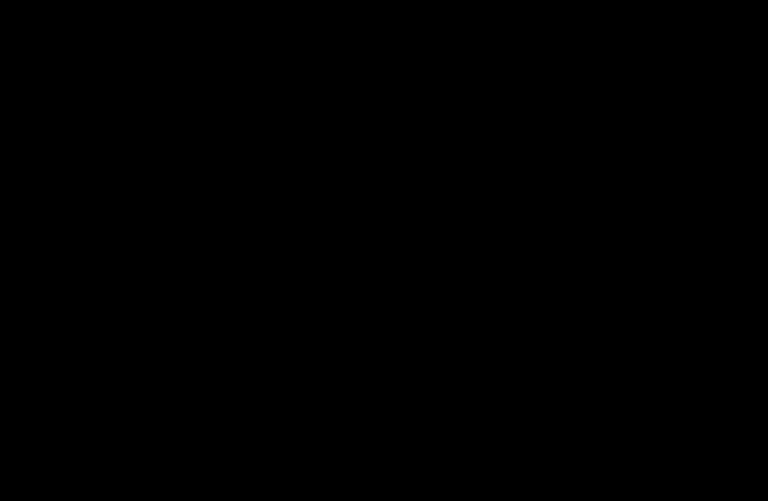
Для того чтобы приобрести новые навыки на поприще бизнеса, вовсе не обязательно стремиться узнать все – достаточно овладеть основами. Я называю ключевые понятия бизнес-науки *ментальными моделями*. В совокупности они образуют прочную систему, на которую вы сможете опираться, принимая решения.

Ментальные модели – это концепты, которые отражают ваше понимание того, «как это работает». Представьте, что ведете автомобиль. Вот вы нажимаете на педаль справа. Если после этого ваша машина сбавит скорость, вас это удивит, так ведь? Потому что, как всем известно, справа находится педаль газа. Это «известное» и есть ментальная модель – представление о том, как что работает в реальном мире.

Ваш мозг автоматически формирует ментальные модели, подмечая определенные принципы в том, что вы делаете каждый день. Однако зачастую сформированные таким образом модели оказываются не совсем точными, ведь опыт одного человека, само со-

бой, ограничен. Образование – способ уточнить ваши ментальные модели с помощью усвоения знаний и опыта, которые на протяжении всей жизни накапливают другие люди.

Например, многие полагают, что «начинать свое дело – весьма рискованный шаг», «чтобы открыть собственное дело, необходимо составить развернутый бизнес-план и занять кучу денег» и «бизнес – это связи, а не знания». Каждая из этих фраз и есть ментальная модель, но ни одна из них не является абсолютно верной. Корректировка ментальных моделей поможет вам более четко представлять, что вы делаете правильно, а что нет, и в результате принятые вами решения будут точнее.



Изучив предложенные в этой книге ментальные модели, многие мои клиенты поняли, что их представления о том, *что такое бизнес и как он работает*, не совсем верны – знай они это раньше, им не пришлось бы прилагать такие усилия в начале пути и тратить драгоценное время на ненужные страхи и волнения.

Сам себе MBA

Я убежден, что самообразование и есть истинное образование.

Айзек Азимов, писатель-фантаст, биохимик

Мне часто задают вопрос, есть ли у меня диплом MBA. «Нет, – отвечаю я, – хотя в бизнес-школе учился».

Будучи студентом Университета Цинциннати, я принимал участие в программе Карла Линднера Honors-PLUS, являвшейся, по большому счету, курсом MBA для студентов. Участие в программе оплачивалось за счет солидных дотаций, так что у меня была отличная возможность приобщиться ко многому из того, чему учат в бизнес-школах, не влезая при этом в долги.

Через год по программе университета «работа-учеба» я получил место менеджера в Procter & Gamble – одной из 50 самых успешных компаний, по версии журнала *Fortune*. В 2005 году, когда я оканчивал университет, мне предложили должность заместителя начальника отдела бренд-менеджмента в подразделении, занимающемся бытовой химией, – на этот пост обычно приглашались обладатели дипломов MBA ведущих учебных заведений.

К началу последнего семестра меня куда больше

заботило будущее, чем собственно учеба. Конечно, новая работа требовала глубоких познаний в бизнесе, да и все мои коллеги наверняка щеголяли дипломами лучших бизнес-школ. На какое-то время я тоже задумался о получении специального образования, но затем решил, что нет смысла тратить огромные деньги на «корочку», нужную, по сути, только для того, чтобы получить должность, которую мне предложили и так; к тому же работы мне хватило бы и без кучи заданий, которые пришлось бы делать при очно-заочном обучении.

Раздумывая над тем, как же поступить, я вспомнил совет Энди Уолтера – первого из заместителей директора Procter & Gamble, перед которым мне пришлось отчитываться: «Если вы потратите столько же времени и сил, сколько потребовало бы от вас получение диплома MBA, на хорошую работу и закрепление навыков, результат будет таким же». (У Энди не было степени MBA, только диплом инженера-электрика. Теперь Уолтер топ-менеджер мирового уровня в IT-сфере и курирует несколько крупнейших международных проектов компании Procter & Gamble.)

В конце концов я оставил идею о бизнес-школе – но не о бизнес-образовании – и засел за книги, чтобы пройти свой «личный» курс MBA.

Краткий ускоренный бизнес-курс, освоенный самостоятельно

Многие самоучки легко заткнут за пояс докторов наук, магистров и бакалавров из лучших университетов.

Людвиг фон Мизес, австрийский экономист, автор книги «Человеческая деятельность»¹

Я всегда любил книги, но до того, как решил постигать бизнес-науку самостоятельно, читал преимущественно беллетристику. Мое детство и ранняя юность прошли в Нью-Лондоне, небольшом городишке в штате Огайо, жители которого занимаются в основном сельским хозяйством и кое-что производят для собственных нужд. Моя мать работает в детской библиотеке, отец преподавал физику старшеклассникам, а потом стал директором начальной школы. Так что чтение играло большую роль в моей жизни, а вот бизнес не играл никакой.

На момент, когда у меня появилась первая настоящая работа, я почти ничего не знал о том, что такое бизнес и как он функционирует – кроме, пожалуй,

¹ Мизес Л. Человеческая деятельность. Трактат по экономической теории. М.: Социум, 2008. Прим. ред.

того, что это такая же работа, на которую ходят люди, чтобы получать зарплату. О том, что существуют компании, подобные Procter & Gamble, я имел весьма смутное представление до тех пор, пока не подал то самое заявление о приеме в штат и не шагнул в корпоративный мир.

Работа в P&G сама по себе неплохое образование. Первые три года мне приходилось принимать решения, которые касались создания новых продуктов, управления процессом производства, распределения миллионных сумм маркетинговых расходов и контроля за распространением продукции через крупнейшие розничные сети вроде Walmart, Target, Kroger и Costco.

В качестве заместителя начальника отдела бренд-менеджмента я руководил командами по 30–40 сотрудников, а также подрядчиками и организациями-посредниками, и у всех у них были конкурирующие проекты, планы и разный порядок срочности. Ставки были высоки, и, соответственно, давление на меня оказывалось немалое. Даже сейчас я поражаюсь тому, сколько тысяч человеко-часов, миллионов долларов и необычайно сложных технологических процессов необходимо, чтобы создать обычный флакон средства для мытья посуды, какой можно купить в любом супермаркете. Все, начиная от формы бутыл-

ки и заканчивая отдушками, оптимизируется, включая текст надписей на картонных коробках для доставки товара в магазины.

Однако тогда я думал не только о своей работе в P&G. Решение заняться самообразованием вместо обучения по программе MBA из, так сказать, побочного проекта переросло в легкое помешательство. Каждый день я часами читал и постигал бизнес-литературу, по кусочкам накапливая драгоценное знание о том, по каким законам живет деловой мир.

Тем летом, получив диплом, я не поехал отдыхать. Вместо этого я целые дни проводил у стеллажей с деловой литературой в местном книжном, впитывая столько, сколько мог усвоить. К сентябрю 2005 года, моему официальному выходу на полный рабочий день в компании Procter & Gamble, я прочел не одну сотню книг по всем дисциплинам, какие преподают в бизнес-школах, а также по тем, какие там не преподают: психологии, физике и теории систем. Так что в первый же день работы в компании был готов обсуждать деловую стратегию с лучшими из выпускников бизнес-школ.

Как оказалось, самообразование сослужило мне хорошую службу – я стал ценным сотрудником, занимался действительно полезным делом и получил высокие оценки проверяющих. Однако со временем я

осознал три важные вещи.

1. *В больших компаниях все происходит медленно.* И самая лучшая идея может погибнуть в зародыше лишь потому, что для ее воплощения необходимо одобрение слишком многих.

2. *Зацикленность на карьерном росте мешает качественно работать.* Я хотел прикладывать максимум усилий к тому, чтобы заниматься настоящим делом и как можно лучше, а не бегать и предлагать свою кандидатуру для повышения по службе. Но интриги и борьба за место под солнцем – неотъемлемая часть каждого рабочего дня в крупной корпорации.

3. *Чувство неудовлетворенности ведет к полному истощению сил.* Я думал, что ежедневная работа будет приносить удовольствие, но вместо этого чувствовал себя так, точно меня прогоняли сквозь строй. Вскоре это пошатнуло мое здоровье, я начал ссориться с близкими. Чем дольше я оставался в корпорации, тем больше мне хотелось вырваться из этого мира и работать на себя, стать частным предпринимателем.

Зерно и мякина

Важно, чтобы у студентов была здоровая хулиганская непочтительность к знаниям; ведь их дело – не поклоняться изучаемому, а сомневаться в нем.

*Джейкоб Броновски, автор сценария и ведущий телепрограммы **The Ascent of Man** («Восхождение человека»)*

Если мне что и дается легко, так это умение вычленивать самое важное из большого объема информации. У меня синтетический склад ума, и мои путешествия в мир бизнес-литературы быстро превратились в упражнение по отделению зерна от плевел.

Количество публикуемой каждый день бизнес-информации поражает воображение. Что до книг, то один лишь общий фонд Библиотеки Конгресса содержит около 1,2 миллиона книг, учебников, пособий и прочей деловой литературы. Если предположить, что средняя скорость чтения 250 слов в минуту, а средняя книга насчитывает 60 тысяч слов, то выходит, что для освоения всего фонда Библиотеки Конгресса потребуется 528 лет, и то при условии, что вы будете читать 24 часа в сутки, а уж если позволять себе такую роскошь, как еда и сон, то все 822 года.

Если верить организации Bowker, которая занимается присвоением изданиям стандартных международных номеров ISBN, каждый год в мире появляется 11 тысяч новых бизнес-книг, которые пополняют и без того многомиллионную коллекцию изданий, вышедших с начала 1900-х годов. Сайт Amazon.com по запросу «деловая литература» выдает 630 тысяч наименований, не считая аудио– и электронных книг, а также книг, выпущенных без присвоения ISBN.

Разумеется, книги – не единственный доступный источник информации. Возьмем, к примеру, газеты и журналы: в каталоге деловых периодических изданий Уилсона (WBPI) в настоящее время можно найти 527 наименований крупнейших периодических изданий, посвященных различным аспектам бизнеса. Каждый год WBPI добавляет по 96 тысяч новых единиц хранения в свой архив, в котором уже содержится 1,6 миллиона экземпляров изданий. Эта цифра не учитывает блоги – согласно Google Blog Search, на данный момент в Интернете содержится больше 110 миллионов записей в блогах, имеющих то или иное отношение к бизнес-тематике, и эта цифра растет с каждым днем.

Естественно, сколь-нибудь тщательное изучение всей доступной деловой информации – адский труд. Поначалу мое самообразование было бессистемным:

я просто шел к полкам с книгами и выбирал первую заинтересовавшую. А чтобы найти одну действительно хорошую книгу, приходилось перелопатить в десять раз больше наспех скомпонованных текстов за авторством всяких бизнес-консультантов, которых больше заботил пункт в собственном резюме, а не желание поделиться чем-то по-настоящему полезным.

И я задался вопросом: что из всего этого мне *на самом деле* нужно знать? Как отличить ценную информацию от словесного мусора? Я стал искать «сито», чтобы отделить рациональное зерно от плевел. И чем дольше искал, тем больше понимал, что такого «сита» не существует, – так что я решил создать его сам.

Я начал отслеживать, какие источники действительно полезны, а какие нет, и писать о самых удачных находках на своем сайте, чтобы самому не забыть и с другими поделиться. Я делал это сугубо для личного пользования.

Так продолжалось до тех пор, пока в одно судьбоносное утро мой «личный курс MBA» неожиданно не получил огласку, после чего моя жизнь коренным образом изменилась.

«Сам себе MBA» выходит на мировой уровень

Тому, кто сумеет лучше всех определить проблему, скорее всего, и удастся ее решить.

Дэн Роум, автор книги «Визуальное мышление»²

Помимо книг, я стал регулярно читать несколько сотен бизнес-блогов. Часто отличные тексты публиковались в Сети на много месяцев (а то и на пару лет) раньше, чем появлялись в печати, и я хотел познакомиться с ними как можно скорее.

С особым интересом я читал блог Сета Година, автора бестселлеров «Доверительный маркетинг», «Фиолетовая корова» и «Незаменимый»³, одного из пионеров успешного онлайн-маркетинга.

Однажды утром Сет прокомментировал на своей

² Роум Д. Визуальное мышление. Как «продавать» свои идеи с помощью визуальных образов. М.: ЭКСМО, 2008. Прим. ред.

³ Доверительный маркетинг. Как из незнакомца сделать друга и превратить его в покупателя. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008; Фиолетовая корова. Сделайте свой бизнес выдающимся. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010; Незаменимый. Можно ли без вас обойтись? М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. Прим. ред.

странице следующую новость: Гарвардский университет отклонил заявки 119 студентов, которые хотели поступить на курс по программе MBA¹. Выяснилось, что некие хакеры взломали сайт Гарварда и часть студентов смогла просмотреть «закрытые» документы с предварительным решением о зачислении. История вызвала оживленную дискуссию в СМИ: все обсуждали, вправду ли классические соискатели степени MBA лжецы и воры или же этому учат в бизнес-школе.

Вместо того чтобы возмущаться поведением студентов, Сет (что неудивительно) продемонстрировал собственное отношение к произошедшему: Гарвард сделал этим студентам подарок. Отказав в поступлении, гарвардское начальство сэкономило им 150 тысяч долларов и два года жизни, которые, случись иначе, были бы потрачены на погоню за не очень-то полезной бумажкой. «Никак не пойму, – писал Сет, – чем учеба по программе MBA лучше реального опыта работы вкупе с целенаправленным изучением 30–40 стоящих учебников».

«Черт возьми! – подумал я. – Именно этим я и занимаюсь!»

В течение двух следующих дней я составил список книг и прочих источников, которые счел наиболее полезными², и разместил в блоге со ссылкой на запись Сета, чтобы прочитавшие совет маркетингового гуру

и решившие воплотить его в жизнь увидели мои находки. После чего я быстро написал Сету коротенькое письмо и прислал ему ссылку на свою запись.

Две минуты спустя в блоге Сета появился пост со ссылкой на мой список, и мой сайт наводнили посетители со всего земного шара.

Тему подхватили на популярных ресурсах по саморазвитию и самосовершенствованию вроде Lifehacker.com, после чего она перекочевала в социальные медиаресурсы Reddit, Digg, Delicious и др. В первую неделю существования списка «Сам себе MBA» мой маленький уголок в интернет-пространстве посетили несколько тысяч человек. И самое главное – они стали выходить на связь.

Одни читатели задавали вопрос: с чего начинать? Другие советовали книги, которые прочли сами. Кое-кто не преминул заметить, что моя идея наивна и что я зря трачу время. Несмотря на все, я продолжал читать, выписывать нужное и пополнять список книг. А тем временем число сторонников бизнес-самообразования стремительно росло.

«Манифест личного MBA»³ – небольшое эссе, которое я написал, чтобы помочь новичкам понять суть проекта, – получил сотни тысяч просмотров и до сих пор входит в десятку самых посещаемых текстов, опубликованных на сайте ChangeThis.com за пять лет.

Список книг, рекомендуемых мной в рамках «Сам себе MBA», удостоился тематической статьи в деловом журнале *Business Week*⁴. Тысячи решивших самостоятельно постигать основы бизнес-науки со всего мира помогают друг другу учиться и расти на форумах сообщества PMBA⁵.

За поразительно короткий срок проект «Сам себе MBA» вырос из личной инициативы одного человека в мировое движение, так что я ушел из Procter & Gamble и посвятил все свое время усовершенствованию своей программы и работе с клиентами.

Как бы мне ни нравилось быть администратором собственного форума, я быстро понял, что только списка книг недостаточно. Люди читают бизнес-литературу в поисках решения той или иной насущной проблемы или для того, чтобы количественно и качественно улучшить собственные знания по теме. Они ищут ответы на вопросы, а книги в этом смысле не папазя.

Ведь главное их содержимое – идеи и знания, но из-за того, что часами приходится перелистывать страницы, чтобы добраться до полезной информации, многие мои последователи так ее и не обнаружили. Читатели моего блога, ознакомившись со списком, с энтузиазмом взялись за чтение, но, осилив несколько книг, не выдержали – слишком долго пришлось

ждать результата, а ведь у каждого семья и работа.
И, чтобы помочь им, я взялся за дело сам.

Ментальные модели Мангера

Я считаю, что мозг совершенно точно функционирует моделями. Чтобы научить ваш мозг работать лучше, нужно усвоить фундаментальные модели, то есть такие, которые и делают основную работу.

Чарльз Мангер, миллиардер, партнер Уоррена Баффета, заместитель председателя совета директоров Berkshire Hathaway

В первый раз мне приоткрылось будущее моей концепции, когда я узнал о работе Чарльза Мангера.

Чарли родился в Омахе незадолго до Великой депрессии. В школе он был освобожден от занятий физкультурой и вместо уроков читал книги. Первый бизнес-опыт он приобрел, работая в семейной бакалейной лавке за 2 доллара в день.

В 1941 году Чарли окончил школу. Два года он изучал математику и физику в Мичиганском университете, а потом пошел служить в ВВС, где выучился на метеоролога. После увольнения из армии в 1946 году он был принят на юридический факультет Гарварда, правда, степени бакалавра не получил, но в то время это было не так важно.

В 1948 году Чарли окончил учебу на факультете и занялся адвокатской практикой. В 1965-м он ушел

из юридической фирмы и организовал инвестиционную компанию, суммарный годовой оборот которой в течение 14 лет превышал среднерыночные показатели на 14 % – результат тем более впечатляющий, если учесть, что формального бизнес-образования Мангер не получил.

Положим, Чарльза Мангера знают не все, но имя Уоррена Баффета, его делового партнера, определенно заслуживает доверия. В 1975 году Баффет и Мангер приобрели компанию Berkshire Hathaway, убыточного производителя текстиля, превратили предприятие в холдинговую компанию и оба стали миллиардерами.

Баффет утверждает, что подход его партнера к бизнесу, основанный на концепте ментальных моделей, сыграл большую роль в процветании Berkshire Hathaway и немало способствовал тому, что он, Баффет, приобрел статус одного из богатейших бизнесменов мира. «Чарли может проанализировать и оценить любую сделку быстрее и точнее, чем кто-либо другой, и за минуту угадывает потенциальные проблемы. Он идеальный деловой партнер»⁶.

Секрет успеха Чарльза Мангера – системный подход к пониманию законов, по которым функционирует бизнес. Несмотря на то что профильного бизнес-образования Мангер не получил, постоянное самообра-

зование по целому ряду дисциплин позволило ему создать, по его собственному выражению, сетку ментальных моделей, которыми он впоследствии и пользовался, принимая бизнес-решения:

Я уже давно убежден, что определенная система, которую способен выучить любой мыслящий человек, работает куда лучше тех, которыми пользуются другие (чтобы постигать мир). Все, что для этого нужно, – сеть ментальных моделей в твоей голове. И с помощью этой системы мир постепенно складывается во вполне познаваемую картину.

Точно так же как любая система формируется множеством факторов, для понимания этой системы требуется множество ментальных моделей из разных областей знания... Так что нельзя не согласиться с биологом Джулианом Хаксли: «Весь мир, черт возьми, цепочка связей». Нужно постичь все модели, нужно увидеть эти связи и их следствия⁷.

Это довольно забавно – сидеть и обыгрывать тех, кто намного компетентнее тебя, только потому, что ты научился быть более объективным и твой кругозор значительно шире. А еще моя система приносит куда больше денег, что я могу подтвердить на личном опыте⁸.

Основывая свои инвестиционные решения на об-

ширных познаниях о том, как функционируют бизнес, люди и системы, Баффет и Мангер создали компанию стоимостью 195 миллиардов долларов – неплохой результат для метеоролога-адвоката из Омахи, не получившего никакого бизнес-образования.

Знакомство с методом Мангера окончательно убедило меня в правильности моего пути. Вот человек, десятилетия назад проделавший то же, чем сейчас занимаюсь я, и добившийся превосходных результатов! Метод Мангера – определение и применение на практике фундаментальных принципов – для меня был наполнен бóльшим смыслом, чем подавляющая часть той бизнес-литературы, которую я прочел до знакомства с ним. И я принял твердое решение узнать все о ментальных моделях, которыми Чарльз Мангер пользовался при принятии решений.

К сожалению, Мангер никогда не публиковал списка своих ментальных моделей. Просто намекал на них в публичных выступлениях и статьях. В автобиографической книге *Poor Charlie's Almanack* («Альманах бедного Чарли») Мангер привел список психологических принципов, которые считает наиболее полезными для своей работы. Но отдельной книги под названием вроде «Все, что нужно знать, чтобы преуспеть в бизнесе» не существует.

Так что, раз уж я захотел понять фундаменталь-

ные принципы того, как строит свою деятельность успешный бизнесмен, пришлось определять их самому. Для этого мне пришлось полностью пересмотреть собственное представление о бизнесе.

А теперь соединим точки

В любом деле весьма полезно время от времени подвергать сомнению то, что всегда считалось само собой разумеющимся.
Бертран Рассел, философ

Большинство бизнес-книг и образовательных программ предполагают, будто вы уже знаете, что такое бизнес и как он работает. Но это совсем не так. Бизнес – крайне сложное образование, которое включает различные понятия и подчиняется законам из множества научных дисциплин; понять, как он работает, непросто, хотя мы и сталкиваемся с этой работой постоянно.

День за днем, оперативно, эффективно и незаметно бизнес предоставляет нам все, что нужно для нашего повседневного существования. Оглянитесь: почти каждый предмет материального мира сделан и доставлен вам при помощи того или иного бизнеса.

Крупные и мелкие компании незаметно производят и доставляют потребителю столько разных вещей и столькими путями и способами, что сформулировать общие правила невероятно сложно: что общего, скажем, у яблочного сидра и авиаперевозок? Оказывается, многое – если знать, с какой точки зрения

смотреть. Вот как лично я определяю бизнес:

Любой успешный бизнес (1) создает или доставляет какую-то ценность, (2) в которой нуждаются люди, (3) по цене, какую они согласны платить, (4) способом, лучше всего удовлетворяющим их потребностям и ожиданиям, (5) при этом ценность приносит своим владельцам доход, достаточный для того, чтобы продолжать заниматься этим делом.

Если убрать любой из этих пунктов: создание ценности, потребительский спрос, сделку, доставку ценности и достаточность прибыли, – получится не бизнес, а что-то другое. Каждый пункт совершенно необходим, равно как и абсолютно универсален.

Проанализировав их, я выделил дополнительные требования. Нельзя производить и предлагать услуги, предварительно не выяснив, чего хочет потребитель (изучение конъюнктуры рынка). А для привлечения покупателя надо, чтобы сначала он обратил на вас внимание, а потом заинтересовался (маркетинг). Прежде чем заплатить деньги, люди должны убедиться, что вам можно доверять и вы выполните все условия сделки (доставка товара и связанные с этим операции). Удовлетворение покупателя зависит от того, насколько продавцу удалось превзойти его ожидания (служба работы с клиентами). Доста-

точная прибыль предполагает умение зарабатывать больше, чем тратишь (управление финансами).

Вышеперечисленные принципы не такие уж и сложные, но они необходимы вне зависимости от того, кто вы и какой у вас бизнес. Если все они работают хорошо – дело процветает. Если нет – долго ваша компания не протянет.

Любой бизнес опирается на два взаимодополняющих фактора: первый – это люди, второй – системы. Бизнес создается людьми для того, чтобы принести пользу другим людям, в чем бы она ни заключалась. Поэтому, чтобы понять, как он работает, нужно четко усвоить стереотипы мышления и поведения людей: как они принимают решения, как они действуют соответственно принятым решениям и как общаются с другими. Современные исследования в области психологии и нейрофизиологии объясняют, почему мы совершаем те или иные поступки, и помогают скорректировать наше поведение, чтобы взаимодействовать с другими более эффективно.

Системы же – это невидимые структуры, сохраняющие целостность бизнеса. В сущности, каждый бизнес – это совокупность процессов, которые *бесперебойно повторяются* для получения определенного результата. Понимание основных принципов функционирования сложных систем делает возможным улуч-

шение систем действующих, занимаетесь ли вы маркетинговой кампанией или внедряете автоматизированную линию сборки.

Прежде чем написать эту книгу, я несколько лет проверял эффективность изложенных в ней принципов вместе с моими клиентами и читателями моего блога. Кому-то из них понимание и применение на практике ментальных бизнес-моделей помогло начать карьеру на новом поприще, занять вакантное место в престижном университете или солидной компании, получить повышение, открыть свое дело, а в некоторых случаях – меньше чем за неделю полностью разработать и вывести на рынок продукт.

Эти понятия важны потому, что они работают. Вы не только сможете больше создавать и производить для других и значительно поправите свои финансовые дела, но и получите куда больше удовольствия от самого процесса.

Для скептиков

Ты отдал 150 штук за образование, которое запросто мог получить в любой библиотеке, заплатив полтора бакса за абонемент.

Мэтт Деймон в роли Уилла Хантинга в кинофильме «Умница Уилл Хантинг»

Эта книга – о бизнес-концептах, а не о бизнес-школах. Однако многие попросту не верят в возможность пожинать плоды полноценного экономического образования, если не пришлось отстегнуть кругленькую сумму за престижный диплом бизнес-школы. Следующие параграфы, в которых мы обсудим преимущества и недостатки бизнес-образования, предназначены для скептиков.

Стоит ли идти в бизнес-школу?

Между тем, кем программа MBA делает вас в глазах других, и тем, что она на самом деле для вас делает, огромная разница. Это совсем не одно и то же.

Скотт Беркун, автор книг «Искусство управления IT-проектами» и «Откуда берутся гениальные идеи»⁴

Каждый год миллионы людей, твердо решив добиться чего-то в жизни, начинают прикидывать: «Я хочу стать успешным бизнесменом. Где бы мне получить диплом MBA?» Вот и вы, раз уж листаете эту книгу, наверняка задавались таким вопросом.

Так вот вам ответ, который сэкономит годы трудов и тысячи долларов:

***Не нужны вам бизнес-школы.
Займитесь самообразованием.***

Эта книга научит вас, как преуспеть в бизнесе, не заложив при этом жизнь в ломбард.

⁴ Беркун С. Искусство управления IT-проектами. М.: Питер, 2007; Откуда берутся гениальные идеи? 10 мифов об инновации. М.: Питер, 2011. Прим. ред.

Три главных недостатка бизнес-школ

*Что такое колледж? Это когда двести человек читают одну и ту же книгу.
Джон Кейдж, писатель и композитор-самоучка*

Я ничего не имею против тех, кто работает в бизнес-школах: в общем и целом преподаватели и администрация этих учебных заведений – славные люди, которые искренне хотят видеть своих выпускников успешными профессионалами. Но, к сожалению, у всех без исключения бизнес-школ в мире есть три системных недостатка:

1. *Обучение по программе MBA стало так дорого стоить, что приходится в прямом смысле закладывать жизнь в ломбард.* Доход на инвестиции (ROI) всегда напрямую зависит от суммы расходов, а так как на протяжении десятилетий плата за обучение росла, диплом MBA постепенно для своих обладателей превращался скорее в обузу, нежели в выгодное приобретение. Основной вопрос теперь ставится не о полезности бизнес-образования, а о том, стоит ли оно затраченных средств⁹.

2. *В рамках программы MBA преподается много*

бесполезных, устаревших и даже откровенно вредных концепций и дисциплин, если считать, что ваша цель – выстроить по-настоящему успешный бизнес и увеличить собственный капитал. Многие читатели и клиенты пришли ко мне, уже получив диплом MBA, потратив десятки (а кто и сотни) тысяч долларов на овладение сложными формулами финансовых вычислений и статистических моделей, затем лишь, чтобы осознать: программа MBA совсем не учит, как создать успешное предприятие или заставить уже существующее работать эффективнее. И это проблема: обучение в бизнес-школе вовсе не гарантирует получения полезных знаний о бизнесе, а именно они и важны для достижения успеха.

3. Диплом MBA вовсе не гарантирует высокооплачиваемой должности, не говоря уже о том, что он не сделает из вас эффективного менеджера с потенциалом карьерного роста до топ-уровня в крупной корпорации. Выработка умения принимать решения, управленческих навыков и лидерских качеств требует постоянной практики и большого опыта, чего нельзя добиться, сидя в аудитории бизнес-школы, какой бы престижной она ни была.

Вместо того чтобы тратить кучу денег на получение информации сомнительной полезности, вы легко мо-

жете использовать ваши время и ресурсы для изучения действительно нужного. Если вы готовы и способны вкладываться в усовершенствование своих знаний и умений, то можете самостоятельно выучить все, что необходимо знать о бизнесе, и вам не придется закладывать свою жизнь ради этой привилегии.

Иллюзия величия

...самая сущность честолюбца – всего лишь тень сна.

Уильям Шекспир, «Гамлет»⁵

Легко понять, почему бизнес-школы пользуются такой популярностью: их рассматривают как пропуск в мир достатка и довольства, в обеспеченную до конца дней жизнь. Приятная иллюзия: два года пишешь себе курсовые работы и «налаживаешь связи» (попиваешь в баре пиво с друзьями-сокурсниками), а потом менеджеры по персоналу из самых крупных корпораций будут бегать за тобой и наперебой предлагать престижные и высокооплачиваемые должности.

И продвижение ваше по карьерной лестнице будет скорым и гарантированным. Вас назовут ГУРУ БИЗ-НЕСА, и будете вы сидеть за впечатляющих размеров массивным письменным столом из красного дерева в огромном кабинете с окнами во всю стену, получать солидные бонусы да подсчитывать стоимость акций вашей компании. Словом, станете большим боссом и будете раздавать ценные указания, отвлекаясь разве что на прогулки на яхте или партию в гольф. Силь-

⁵ Перевод М. Лозинского. Прим. ред.

ные мира сего будут считать за честь кормить и поить вас в своем доме, а народ – падать ниц, благоговей перед вами и тем, чего вы достигли.

И каждый станет думать: вот человек, у которого есть ум, богатство и влияние, – и будет прав, черт возьми.

Сколько же стоит обещание денег, славы и власти? Несколько тысяч долларов за рассмотрение заявления, пара невнятных закорючек на кредитной квитанции – и вот вы встали на Большой путь! Вдобавок это означает двухгодичные каникулы от собственно работы – кому такое не понравится?

К сожалению, мечты далеко не всегда воплощаются в жизнь.

Кошелек и жизнь

*Совсем бесплатных обедов не бывает.
Роберт Хайнлайн, автор книг «Чужак в чужой
стране» и «Луна – суровая хозяйка»*

Вы, конечно, можете и дальше думать, что диплом бизнес-школы – ключ к вечному процветанию. Надо всего лишь отсчитать несколько тысяч долларов, написать несколько кратких эссе о том, зачем вам, собственно, нужен диплом (насколько можно доверительно написать в приказном порядке), и расхвалить качество образования в разговорах – рано или поздно какой-нибудь маленький, а то и не очень, институт милостиво подарит вам шанс стать новым Биллом Гейтсом⁶.

Однако тут-то и начнутся проблемы: обучение в бизнес-школе стоит сумасшедших денег. Если вы небогаты и не смогли добиться солидной стипендии, выход один – огромный кредит под залог будущих доходов.

Большинство потенциальных американских студентов уже имеют неоконченное высшее образова-

⁶ Что характерно, г-н Гейтс университетов не оканчивал и не имеет степени MBA. Большинство успешных и состоятельных людей не оканчивали бизнес-школ.

ние, так что на них уже висит кредит за обучение в том или ином его виде. По данным сайта FinAid.org, совокупный долг студента на момент, когда он получает степень бакалавра, в 2009 году составлял 22,5 тысячи долларов. Для тех же, кто по получении степени бакалавра решил получить MBA, эта цифра возрастет до 41,7 тысячи долларов. И это не считая бытовых расходов вроде арендной платы, покупки продуктов, бензина и ремонта машины, на которые приходится брать дополнительные студенческие ссуды.

Каждая тысяча долларов – приличная сумма, но и эти цифры подразумевают среднестатистическую учебу, а быть середнячком никто не хочет. Если вы нацелились на покорение мировых финансовых лидеров вроде Goldman Sachs или консалтинговых компаний уровня McKinsey и Bain (так исторически сложилось, что эти компании предлагают новоиспеченным обладателям степени MBA самые высокооплачиваемые должности), то и бизнес-школу придется выбирать из списка десяти лучших, для чего потребуются *намного* больше, чем какие-то сорок тысяч.

Прощайте, «зеленые президенты»

Легко берется, да нелегко отдается. <...>

Дурак – кошельку враг.

Томас Тассер, английский фермер и поэт XVI века

Согласно рейтингу, подготовленному в 2010 году журналом *U. S. News & World Report*, годовая стоимость обучения в 15 лучших бизнес-школах составляла от 40 до 50 тысяч долларов. Большинство полноценных программ MBA рассчитаны на два года. Учитывая необходимость проживания рядом с крупным университетом, которое тоже стоит недешево, на ценнике «MBA от лучшей бизнес-школы» вы легко найдете сумму в 120, а то и 200 тысяч долларов. Конечно, при условии, что вас туда примут.

Лучшие бизнес-школы славятся тем, что в них трудно поступить: благодаря своей безупречной репутации они могут позволить себе жесткий отбор. Получается замкнутый круг. Репутация бизнес-школы базируется на карьерных успехах ее выпускников, так что в лучшие заведения принимают самых способных и целеустремленных, тех, кто сможет пройти строгий отбор, – словом, тех, кто знает, как преуспеть,

вне зависимости от того, получит он диплом MBA или нет. Бизнес-школы не создают успешных людей – они их принимают, а потом документально подтверждают успех.

Если вам удастся поступить, школа сделает все, что от нее зависит, чтобы помочь вам найти приличную работу, – но уж принимать решения и справляться с делами придется вам самим. Если после получения диплома той или иной бизнес-школы вам удастся преуспеть, вы тут же станете ее глянцевой рекламой, чтобы ореол славы вокруг вашего имени привлекал потенциальных студентов. А если вы потеряете работу и разоритесь, вам не достанется ни помощи, ни рекламы, зато платежи по кредиту никуда не денутся. Что ж, не повезло.

Вот как вспоминал годы обучения Кристиан Шрага, получивший в 2002 году диплом MBA в Уортонской школе бизнеса¹⁰:

Я на собственной шкуре испытал, что такое бизнес-школа, так что могу авторитетно заявить: обучение дает некоторые преимущества, но за слишком высокую цену. Если в настоящее время вы размышляете о дневном обучении, очень советую: остановитесь и подумайте, готовы ли вы рисковать.

Бизнес-школа – это большой риск. Если вы

все-таки решите поступать, единственное, о чем можно сказать с уверенностью: вам придется раскошелиться на 125 тысяч долларов. То есть приблизительно 1,5 тысячи ежемесячных выплат и десять лет без возможности хоть ломаный грош отложить на черный день.

Если вы считаете, что элитное окружение, студенческое братство и туманная перспектива заработать большие деньги этого стоит, – дерзайте. Если нет – займитесь чем-то другим, очень вас прошу.

Золотые слова. Если тисненые буквы диплома не настолько важны для вас – лучше не связывайтесь.

Что на самом деле сулит диплом MBA

Лицемер может себе позволить цветистые обещания – это ничего ему не стоит, ведь он и не собирается их выполнять.

Эдмунд Берк, политик

В своем исследовании «Закат бизнес-школ? Не такие успешные, какими кажутся», опубликованном в журнале *Academy of Management Learning and Education*¹¹, Джеффри Пфеффер из Стэнфордского университета и Кристина Фонг из Вашингтонского университета проанализировали накопившиеся за сорок лет данные, пытаясь установить, действительно ли бизнес-школы делают своих выпускников более успешными.

Их выводы ошеломляют и дают повод задуматься: бизнес-школы не делают для студентов почти ничего – только заставляют их расстаться со своими кровными.

Бизнес-школы не приносят ощутимой пользы: ни собственно диплом MBA, ни полученные на протяжении учебы оценки не коррелируют

с карьерными достижениями. Также мало что доказывает, что работы, которые студент пишет во время учебы, оказываются полезными в последующей управленческой деятельности, – все это ставит под сомнение профессиональную пригодность бизнес-школ.

Согласно исследованию Пфеффера и Фонг, независимо, будете вы в числе лучших студентов курса или среди отстающих – к долгосрочному карьерному успеху это не имеет отношения.

Почти нет доказательств того, что диплом бизнес-школы, особенно не из числа элитных, равно как и оценки, полученные на протяжении курса, имеют сколько-нибудь прямое отношение к уровню заработной платы или возможности продвижения по карьерной лестнице. Эти данные как минимум предполагают, что образовательный/обучающий компонент бизнес-школы весьма опосредованно связан с реальной сферой управления.

Согласитесь, это не очень приятно узнать тем, кому пришлось расстаться не с одной тысячей долларов ради образования, получаемого с единственной целью – преуспеть в бизнесе.

Хуже того, диплом MBA даже не влияет на доходы обладателя в течение жизни. Придется не один десяток лет отрабатывать долги, в которые пришлось

влезть ради «корочки». Кристиан Шрага, тот самый обладатель степени MBA Уортонской школы бизнеса, подсчитал, что за десять лет чистый дисконтированный доход⁷ от вложений в диплом MBA одной из лучших бизнес-школ составляет приблизительно минус 53 тысячи долларов (увы!). Эта цифра предполагает, что годовой доход до получения степени равнялся 85 тысячам долларов. После окончания бизнес-школы доход возрастает до 115 тысяч (на 35 % больше), но с ним обычно увеличивается и максимальная налоговая ставка (так как новая работа, скорее всего, требует переезда в более крупный город). Плюс нужно заложить 7 % на издержки упущенной выгоды, или альтернативные издержки (учитывают те возможности, которые вы упустили, решив потратить средства на получение степени MBA, а не на что-то другое). Проще говоря, пользуясь приемами, которым его обучили в бизнес-школе, Шрага доказал, что его «корочка» с финансовой точки зрения неудачное решение.

Если предположить, что расчеты, выполненные Шрагой, верны, то потребуется 12 лет упорного труда лишь для того, чтобы *остаться при своих* – при усло-

⁷ Понятие из области финансового анализа, используемое для того, чтобы определить целесообразность инвестиций. Представляет собой разницу между всеми денежными притоками и оттоками, приведенными к текущему моменту времени.

вии, что все пройдет без эксцессов. А если вам не повезет на рынке труда – что ж, вы прогорели.

Откуда взялись бизнес-школы

То, что современные методы обучения еще не задушили естественное любопытство и желание задавать вопросы, почти чудо.

Альберт Эйнштейн

Дипломы MBA не делают своих обладателей успешнее, поскольку очень немногое из того, что преподается в рамках программы, действительно полезно в реальном мире бизнеса. Вот что по этому поводу пишут Фонг и Пфедфер:

Наша доказательственная база позволяет предположить, что список изучаемых в рамках программы MBA предметов имеет не много общего с тем, что действительно необходимо знать, чтобы преуспеть в бизнесе. Если по факту связь между тем, что действительно нужно знать о бизнесе, и тем, что преподают в бизнес-школах, настолько мала, то легко объяснить, отчего диплом MBA и оценки во время учебы мало помогают своим обладателям построить карьеру.

Если вы посмотрите на расписание лекций любой бизнес-школы, то легко поймете, что из вас

будут готовить как минимум руководителя высшего звена на крупном промышленном предприятии или в розничной сети, бизнес-консультанта, бухгалтера или финансиста в инвестиционном банке. Программа обучения полностью ориентирована на управление колоссально сложным технологическим процессом и выполнение изоциренных аналитических операций – но не на то, что ежедневно проделывают 99 % тех, кто занят в той или иной бизнес-сфере.

Нестыковка изучаемых предметов с реальной практикой начинает ощущаться тогда, когда выпускник понимает: концепты, принципы и техники, которым учат в большинстве бизнес-школ, направлены на работу в совершенно другом мире. Высшие учебные заведения для управленцев начали в массовом порядке создаваться в конце XIX века, в эпоху индустриальной революции. Тогда в рамках программ MBA менеджеров обучали технологиям более эффективного управления большими мануфактурами.

Фредерик Уинслоу Тейлор, пионер научных методов управления, заложивший основы современных методик подготовки менеджеров, брал секундомер и засекал время, которое тратит рабочий на погрузку слитков в вагон, чтобы сэкономить пару секунд. Не правда ли, этот факт помогает составить представление об образе мыслей, лежащем в основе

большинства программ, по которым ведется обучение в бизнес-школах?

Управление рассматривалось в первую очередь как умение заставить людей работать быстрее и делать то, что им велят. Гуру философии, стоявшими за созданием так называемой управленческой психологии, стали Иван Павлов и, позже, Беррес Фредерик Скиннер, которые были убеждены, что, если верно найти стимул и воздействовать на людей с его помощью, они сделают все, что от них требуется. Подобная точка зрения привела к созданию множества финансовых стимулов: оклады, бонусы, поощрения в виде права покупки-продажи акций и т. д. – с целью заставить профессионалов бизнеса действовать в наилучших интересах акционеров крупных компаний.

Существует огромное (и возрастающее с каждым днем) число подтверждений тому, что прямые стимулы на деле часто только ухудшают исполнительность, мотивацию и уменьшают удовлетворенность проделанной работой¹². Несмотря на существование альтернативных, куда более полезных и продвинутых теорий, объясняющих эффективность действий и поступков человека⁸, поиск «волшебного стимула» продолжается в аудиториях бизнес-школ и по сей день.

⁸ Включая теорию перцептивного контроля, которую мы обсудим в главе 7.

В поисках распространения

Постигжение любой, даже самой желанной или достойной техники становится болезнью, если заикливаться на этом.
Брюс Ли, всемирно известный мастер восточных единоборств

В начале XX века, в эпоху широкого распространения радио– и телевидения, стало возможным сообщать о своей продукции на всю страну самой широкой аудитории, что открыло дорогу национальным брендам и ретейлерам. Чем больше рекламы, тем больше распространения, больше продаж и, соответственно, средств на саму рекламу. На протяжении десятилетий цикл обратной связи упрочился, и в результате в каждой индустрии образовалось по несколько гегемонов. И бизнес-школы помешались на том, чтобы обучить студентов ухватить свою часть рынка сбыта и быстро создать гигантскую компанию за счет беспрестанных поглощений.

Венчурный капитал стал для предпринимателей неотъемлемой частью делового процесса – а как иначе можно построить фабрику или создать общенациональный бренд за пару-тройку лет? Экономия за счет роста на производстве означает, что более крупные

компании вытесняют с рынка своих более мелких собратьев, предлагая схожий продукт по более низкой цене. Инвесторы хотели, чтобы их вложения вернулись сторицей, и как можно быстрее, и к черту благоразумие, что было только на руку дельцам, составившим бизнес-планы, обещая огромный выход капитала в рекордно короткие сроки. Вполне жизнеспособные предприятия приобретались и уничтожались во имя конгломерации и синергии – и все это с благословения ученых. А на громоздкость процессов интеграции гигантских и архисложных бизнес-систем никто не обращал внимания или попросту не замечал ее, что в итоге и погубило большинство увлекшихся слиянием-поглощением компаний.

Игра с огнем

*Образованный дурак опасен вдвойне.
Уоррен Баффет, председатель совета
директоров Berkshire Hathaway, один из самых
богатых людей в мире*

Тем временем финансовая наука становилась все сложнее и сложнее. До XX столетия с бухгалтерией и прочими финансовыми расчетами легко управлялись при помощи здравого смысла и относительно простых арифметических вычислений. Повсеместное распространение двойной записи в бухгалтерии (изобретенной в XIII веке) принесло большую пользу: вычисления при всей своей сложности стали точнее, но и выявить растраты стало легче.

С внедрением в финансовую практику статистики сразу же возросли аналитические возможности. Управленцы начали использовать статистику и статистический анализ, чтобы предугадать будущее, полагаясь на базы данных и таблицы подобно тому, как античные предсказатели полагались на кофейную гущу и козью требуху. Но мир с тех пор не стал более предсказуемым и стабильным: как и в стародавние времена, всем нужно «знамение», чтобы подтвердить слова пристрастного и своекорыстного прорицателя.

Сложность финансовых транзакций и статистических моделей, на которых они основаны, возрастала – кончилось тем, что лишь немногие из практикующих финансистов стали понимать, как все это работает, и осознали ограниченность данных методов. В феврале 2009 года в журнале *Wired* была опубликована статья «Рецепт катастрофы: формула, которая погубила Уолл-стрит». В ней рассказывалось о том, какую роль ограниченность давно обожествляемых формул финансового успеха (будь то модель ценообразования опционов Блэка – Шоулза, Гауссовская функция связки или модель оценки доходности активов), сыграла в образовании так называемого пузыря доткомов двухтысячного года и махинациях на рынке жилищного строительства, которые во многом и привели к рецессии 2008 года.

Научиться пользоваться сложными финансовыми формулами и научиться управлять бизнесом – совсем не одно и то же. Понимание того, *как создавать и доставлять потребителю ценности*, – вот необходимое знание, но многие образовательные программы пренебрегают этим. В своей книге *Upper Mismatch* («Ошибки управления на самом верху») журналист Норм Шрайбер объясняет причины краха американской промышленности:

Начиная с 1965 года процент выпускников

престижных бизнес-школ, приходящих в консалтинговую и финансовую сферу, возрос вдвое – от одной трети персонала до двух третей. И поскольку некоторые из этих финансистов и консультантов в итоге идут на работу в промышленный сектор, в каком-то смысле это проблема... За последние десятилетия большинство руководителей высшего звена в компании General Motors вышли из финансовой, а не из производственной сферы. (Недавно ушедший в отставку председатель совета директоров Фриц Хендерсон и его неудачливый предшественник Рик Вейгонер вышли из хваленого «казначейства» компании.) Но выходцы из подобной сферы оказываются совершенно нечувствительными к техническим инновациям, способным обеспечить производство высококачественной продукции с низкой себестоимостью¹³.

От технических усовершенствований легко отказаться, если хочешь роста краткосрочных прибылей. Игнорируя необходимые для развития бизнеса условия, управленцы с дипломом MBA погубили не одну вполне жизнеспособную компанию во имя роста ежеквартального дохода на акцию.

Тем временем широко распространенная практика использования колоссальных сумм задолженности

в качестве левэриджа⁹ привела к созданию огромных компаний с еще более огромными долгами – в тучные годы это приносит немалые доходы, но делает компании нестабильными при малейших признаках упадка. Стратегия «выкуп акций за счет займов», которую преподают во многих бизнес-школах (покупка компании, быстрое расширение путем принятия долговых обязательств и впоследствии продажа другой компании с надбавкой), превратила прежде самостоятельные компании в раздутых долгами левиафанов, а из-за постоянного перехода компаний и предприятий от одного владельца к другому финансовые рынки стали смахивать на детскую игру, когда надо успеть занять один из стульев, которых меньше, чем игроков.

Когда финансовые ухищрения и краткосрочная прибыль ставятся выше дальновидности и долгосрочного создания стоимости, страдают потребители и наемные работники. Единственные, кто извлекает из этого выгоду, – те самые обладатели дипломов MBA уровня высших функционеров и руководителей, они получают сотни тысяч долларов в качестве бонусов за осуществление сделок, разрушая при этом вполне жизнеспособные компании стоимостью в миллиарды долларов и лишая тысячи людей работы.

⁹ Подробнее об этом инструменте управления финансовой деятельностью предприятия читайте в главе 6 (с. 218). Прим. ред.

Бизнес – это искусство создания и доставки ценностей готовому платить потребителю, а не махинации и не обман по правовой презумпции. К сожалению для всех нас, бизнес-школы отказались от обучения первому и перешли на преподавание второго.

Меняться нет причин?

Школы учат лишь необходимости обучения.

Иван Иллич, теолог, философ, теоретик образования

Мир постоянно меняется, но бизнес-школы не спешат меняться вместе с ним. После того как в нашу жизнь пришел Интернет и новые технологии приобрели всеобщую доступность, современные успешные предприятия и компании стали меньше, открывать их теперь дешевле и им стало требоваться меньше сотрудников. Согласно данным комитета по делам малого бизнеса администрации США, малый бизнес представляет 99,7 % всех фирм-нанимателей, дает работу половине занятых в частном секторе граждан, за 15 лет создал 64 % абсолютно новых рабочих мест, а также создает больше 50 % несельскохозяйственного ВВП¹⁴. В то же время, если посмотреть на расписание бизнес-школ с точки зрения сегодняшних стандартов, то возникает впечатление, что большинство из них всерьез полагают: управленцем стоит идти только в огромную корпорацию.

Реклама на массовом потребительском рынке больше не способна конвертировать пенни в дол-

лары. Товарные запасы (если они остались) значительно сократились, важнейшие функции одних предприятий целиком зависят от других, а рынки изменяются и адаптируются весьма быстро. Современные успешные компании опираются на такие качества, как скорость, гибкость и изобретательность – гигантские корпорации прошлых десятилетий тратят огромные усилия, чтобы приобрести и сохранить эти качества, а программы бизнес-обучения тратят не меньшие усилия, чтобы приспособиться к нынешним реалиям.

Требования открытого рынка побуждают управленцев гнаться за краткосрочными прибылями в ущерб долгосрочной стабильности, порождая волну остановок производства и увольнений персонала и сильное урезание бюджета всякий раз, когда происходит что-то непредвиденное или наступают не лучшие времена. Вместе с тем все больше наемных работников ждут, что работа даст им ощущение независимости, пространство для маневра и чувство защищенности, – и ищут рабочие места за пределами корпоративного мира. Как управлять тем, кто не желает, чтобы им управляли?

Вот и бизнес-школы пытаются уловить новые тенденции, однако до сих пор преподают устаревшие теории, которые вводят студентов в заблуждение, а то

и вовсе являются неверными. Но не стоит ожидать от бизнес-школ быстрых перемен. Наличие собственной программы MBA для них – прибыльный символ статуса и вдобавок пользуется спросом. Пока под священными сводами бизнес-школ столько потенциальных студентов готовы петь в унисон, зачем разучивать новые песни?

Единственное преимущество бизнес-школ

Институты делают все, чтобы сохранить проблему, с которой призваны бороться.

*Клэй Шерки, преподаватель Нью-Йоркского университета, автор книг *Here Comes Everybody* («Приглашаются все») и *Cognitive Surplus* («Когнитивные излишества»)*

Бизнес-школы дают единственное осязаемое преимущество: их выпускникам проще попасться на глаза менеджерам по подбору персонала компаний из списка *Fortune 50*, которые ищут новых сотрудников среди студентов элитных учебных заведений и в соцсетях, где общаются выпускники. Если вы окончили престижную бизнес-школу, вам куда легче попасть на собеседование в крупную корпорацию, инвестиционный банк или консалтинговую компанию. Причем максимальный эффект наблюдается сразу после вручения диплома, а затем он в течение трех-пяти лет резко идет на убыль. В конце концов вы остаетесь один на один со своими проблемами: HR-менеджерам уже не нужна ваша «корочка» – их больше интересует, чего вы достигли после ее получения.

Обычно они используют программы MBA как своего рода фильтр: кого приглашать на собеседование, а кого не стоит. Менеджеры по подбору персонала – народ занятой, а поскольку каждый студент уже прошел предварительный отбор, то и вероятность потратить драгоценное время меньше. Набор сотрудников напрямую из будущих обладателей диплома MBA – это еще и благовидное оправдание. Если новый сотрудник окажется не так хорош, всегда можно сказать: мол, откуда ж мне было знать, что так будет, – у него же диплом MBA Гарвардского университета!

То, что программа MBA – неплохой инструмент селекции, бесспорно, и тем, кто не имеет этого преимущества, очень непросто пробиться самим. Если вы всерьез решили стать бизнес-консультантом, специалистом по международному финансированию или ищете кратчайший путь восхождения по карьерной лестнице корпорации из списка *Fortune 50*, возможно, вам и придется заплатить 150 тысяч за собеседование. Если решите идти этим путем, подумайте над тем, что он сулит, *прежде*, чем поступать в бизнес-школу, – как только вы сделаете первый шаг, долговое бремя не позволит вам передумать.

Если же вы хотите работать для себя и получать от работы удовольствие или жить полноценной жизнью, имея при этом любимое и прибыльное заня-

тие, то обучение по программе MBA станет для вас пустой тратой денег и времени. Как говорит доктор Пфеффер: если вы добились того, что вас зачислили на курс, вполне вероятно, что вы преуспели бы и без диплома.

Работаешь, работаешь – а все равно в долгах

*А если ничего не получится – ты уверен,
что захочешь остаться на этом же месте?
Луис Ламур, писатель, историк*

Давайте забежим вперед и представим: вы получили диплом MBA. Если «посчастливится», вас возьмут в крупную финансовую или консалтинговую компанию с привилегией работать больше 80 часов в неделю и получать в год около 100 тысяч долларов. Деньги неплохие, но работа будет съедать почти все ваше время, к тому же вы станете испытывать постоянное давление. И даже если работа не будет вас устраивать, придется оставаться на ней и дальше – ведь надо платить по кредиту, взятому на обучение, чтобы вложение «того стоило».

Поздравляем: вы посвятили весь свой ум и энергию тому, чтобы стать рабом собственного диплома.

Будете умницей – станете управленцем, который проводит на работе сто с лишним часов в неделю. И приготовьтесь к тому, что наслаждаться плодами своих трудов придется в одиночестве: топ-менеджеры чаще других сотрудников разводятся или имеют про-

блемы в семье. Как говорится, можно получить все что угодно, если вы согласны за это платить.

Если же вам «не повезет», то вы станете зарабатывать лишь чуть больше, чем если бы не учились в бизнес-школе. Что еще хуже, сомнительная должность будет означать, что ту тысячу долларов в месяц, которую придется платить по кредиту, с вашей зарплатой вы просто не потянете.

Рынок труда неумолим: от выплат по кредиту на обучение никуда не денешься, в США долг остается долгом, даже если вас объявят банкротом. Повезло вам в жизни или нет, бремя кредита лежит на вас – и телефон будет разрываться от звонков кредиторов, пока вы им все не уплатите.

Повторяю еще и еще раз: *самый быстрый и легкий способ испортить себе жизнь – влезть в большие долги*. Главная причина, по которой люди десятилетиями остаются на одной и той же работе, – необходимость выплачивать кредиты. Постоянный стресс из-за финансовых проблем рушит отношения с родными и близкими, губит здоровье и может в буквальном смысле довести до помешательства. Неужели туманная перспектива сидеть в офисе с окнами во всю стену этого стоит?

Есть способ лучше

Учителей надобно учить, даже лучших из них. Для них я и пишу.

Фридрих Ницше

К счастью, вы сами вольны решать, какое образование получить, – и у вас есть возможность сделать выбор, благодаря которому вы добьетесь успеха куда большего, чем выпускники лучших бизнес-школ, и сэкономите при этом не одну тысячу долларов. Самостоятельное изучение основ построения и функционирования успешного бизнеса и создание собственной сети деловых знакомств и связей даст вам практически столько же, сколько обучение по престижной программе MBA, а стоить будет в сотни раз дешевле. Вместо того чтобы тратить свое время и деньги на изучение устаревших теорий, которые вам, возможно, и не понадобятся, куда лучше заняться самостоятельным изучением того, что действительно нужно, чтобы преуспеть.

Что вы узнаете из этой книги

Когда вы начинаете разбирать какую-то область знания, вам кажется, что придется выучить миллион вещей. Это не так. Все, что вам нужно, – вычленить основные принципы, на которых все базируется, их обычно бывает от трех до двенадцати. А миллион вещей, которые, как вы думали, нужно будет запомнить, – всего лишь различные сочетания этих принципов.

*Джон Рид, специалист по инвестициям в сфере недвижимости, один из авторов книги *Succeeding* («Быть успешным»)*

Эта книга призвана научить основам функционирования прочного бизнеса так быстро и эффективно, насколько возможно. Прочитав ее, вы узнаете:

Как работает бизнес. Понятия, изложенные в главах 2–6, разъясняют, как работает любой бизнес и что можно сделать, чтобы он стал лучше.

Как работают люди. Любой бизнес создается людьми и живет, обслуживая других людей. Чтобы понимать, как работает бизнес, необходимо знать, как люди принимают решения, как воплощают их в жизнь и как взаимодействуют с окружающими. Из глав 7–9 вы узнаете несколько важных понятий из обла-

сти психологии, которые объясняют, как человеческий мозг воспринимает действительность, как научиться работать эффективнее и как завязывать и укреплять деловые отношения.

Как работают системы. Бизнес – сложная система с множеством составных частей, и функционирует он внутри еще более сложных систем, таких как промышленность, общество, культура и правительство. Главы 10–12 помогут вам понять законы, по которым работают сложные системы, а также правильно проанализировать существующие системы и найти способы их исправить, не вызвав при этом непредвиденных последствий.

А вот что *отсутствует* в этой книге.

Слишком большое внимание к вопросам менеджмента и лидерства. Многие источники бизнес-информации (и все бизнес-школы) объединяют собственно деловые навыки с лидерскими и управленческими, но это далеко не одно и то же. Хотя лидерские качества и управленческие навыки, безусловно, важны, это не самое главное, что следует знать: не понимая, что же такое бизнес, вы попросту поведете тех, кого организуете, к ложной цели. Бизнес – это выгодные для его владельца производство и/или доставка различных товаров и услуг, за которые потребитель готов платить, а менеджмент и лидерские навыки все-

го лишь способствуют этому. Мы будем обсуждать основы эффективного менеджмента и способы овладения лидерскими качествами в главе 9, но в соответствующем контексте.

Бухгалтерские нюансы. Научиться распоряжаться деньгами очень важно, и в главе 6 мы подробно это обсудим, но погружаться в глубины управленческого и финансового учета не станем. Если же по прочтении этой книги вы захотите упрочить свои знания по предмету, настоятельно рекомендую познакомиться с книгами Роберта Энтони и Лесли Брайтнер *Essentials of Accounting* («Основы финансового учета»), Роберта Кука *The McGraw-Hill 36 – Hour Course in Finance for Nonfinancial Managers* («Финансы для нефинансистов за 36 часов») и Джона Трэйси *How to Read a Financial Report* («Как читать финансовый отчет»).

Информация о финансовом анализе. Собственно, эта книга не поможет вам стать асом финансового менеджмента. Статистический и количественный анализ при должном применении весьма полезен, но техники финансового анализа носят ситуативный характер, и из этой книги вы ничего о них не узнаете.

Как пользоваться книгой

Лучшее, что может сделать книга для человека, – заставить его действовать.

Томас Карлейль, писатель, историк

Напоследок дам несколько советов, как пользоваться этой книгой.

1. Листайте и просматривайте. Верите или нет, но вовсе не обязательно читать эту книгу от корки до корки. Периодически просматривайте страницы – и получите большой результат, затратив меньше усилий. Внимательно перечитайте параграф, который привлечет ваше внимание, а потом в течение нескольких дней постарайтесь применить указанные в нем советы на практике. И почувствуете ощутимые качественные изменения как в работе, так и в деловом мышлении.

2. Держите наготове ручку и блокнот. Цель этой книги – предложить идеи, как качественно улучшить вашу жизнь, поэтому будьте готовы записывать свои мысли по мере их возникновения – позже при помощи записей вы легко сможете вспомнить и повторить важнейшие понятия. А в блокнот можно будет записывать не только идеи, но и детальные планы действий.

3. Регулярно заглядывайте в эту книгу. Держите

ее на рабочем месте, чтобы как можно чаще заглядывать, особенно перед началом нового проекта. Повторение материала неизбежно приведет к полному усвоению, и чем лучше вы его усвоите, тем лучше будут ваши результаты. Рекомендую также сделать в календаре напоминание и раз в несколько месяцев освежать в памяти книгу и ваши пометки, чтобы еще лучше понять изученное и обогатиться новыми идеями.

4. Не ограничивайтесь только этой книгой. Каждая из описанных мною ментальных моделей имеет весьма большой спектр применения, и рассмотреть каждый аспект в одной книге невозможно. В мире деловой литературы множество великолепных источников, из которых можно почерпнуть необходимую информацию о той или иной ментальной модели. Приглашаю вас на мой сайт, PersonalMBA.com, где можно узнать о них еще подробнее и научиться применять их в работе и повседневной жизни.

Итак, начнем.

Глава 2

Создание ценности

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

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

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

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

Пять компонентов любого бизнеса

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

Пол Фрит, предприниматель, специалист по коммерциализации технологий

Бизнес можно определить как повторяемый процесс, когда:

1) создается и доставляется потребителю некая ценность...

2) в которой потребители нуждаются или которую хотят приобрести...

3) по той цене, которую они согласятся заплатить...

4) способом, отвечающим их потребностям и ожиданиям...

5) с тем чтобы бизнес приносил владельцам доход, достаточный для того, чтобы они считали целесообразным работать дальше.

Неважно, оказываете вы одну-единственную услугу или создаете бренд стоимостью в миллионы долларов. Исключив один из пяти вышеперечисленных пунктов, вы получите не бизнес, а что-то другое. Предприятие, которое не приносит пользы другим, называется хобби. Предприятие, которое никому не нужно,

долго не протянет. Предприятие, которое не продает производимые ценности, является некоммерческим. Предприятие, которое не доставляет покупателям желаемый продукт, – это афера. Предприятие, которое не окупается, тоже долго не продержится.

По сути, любой бизнес – это совокупность **пяти взаимозависимых компонентов**¹⁰:

Создание ценности. Выяснение, что нужно потребителю, и создание этого.

Маркетинг. Привлечение внимания потребителя и формирование спроса на то, что вы производите.

Сбыт. Превращение потенциальных покупателей в реальных.

Доставка ценности. Выполнение обещаний, данных потребителю, и контроль качества продукта или услуги.

Управление финансами. Способность получать доход, достаточный для того, чтобы дальнейшее функционирование было целесообразным.

Возможно, схема покажется слишком простой – но так оно и есть. Бизнес – всего лишь выявление имеющейся проблемы и ее решение способом, выгодным обеим сторонам. Любой, кто старается убе-

¹⁰ Здесь и далее по тексту полужирным шрифтом выделены ментальные модели и бизнес-концепты автора. Для удобства в конце книги приведен их алфавитный указатель. Прим. ред.

дить вас, что бизнес – сложная штука, пытается либо произвести впечатление, либо впарить ненужное.

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

Экономически ценные навыки

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

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

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

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

ценность, и обязательно отыщется способ на них заработать.

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

Железный закон рынка

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

Марк Андрессен, основатель компании Netscape и Ning.com

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

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

По прошествии пяти лет компания продала все-

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

И проблема даже не в качестве изобретения – технология, лежащая в основе сегвея, весьма сложная, к тому же в городских условиях электрический самокат обладает неоспоримыми преимуществами компактной и экологически чистой альтернативы автомобилю. Дело в том, что немногим придет в голову заплатить 5000 долларов за нелепого вида агрегат, если можно пройтись пешком или купить велосипед. Иными словами, массового рынка, о котором думал Кеймен, для его детища попросту не существует.

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

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

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

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

Основные потребности

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

Одли Стивенсон, политик, бывший губернатор штата Иллинойс

Если вы собираетесь создать успешный бизнес, очень полезно иметь представление о том, чего хотелось бы другим. Согласно профессорам школы экономики Гарвардского университета Полу Лоуренсу и Нитину Норья, написавшим книгу *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices* («Ведомые. Как влияет природа человека на наш выбор»), существуют четыре **основные потребности**, которые оказывают наиболее сильное влияние на наши решения и поступки.

1. *Потребность приобретать.* Желание добывать или собирать вещественные объекты либо нематериальные качества: статус, власть и влияние. Исходя из этой потребности создаются предприятия розничной торговли, брокерские и консалтинговые агентства – компании, обещающие сделать потребителя богатым, знаменитым, влиятельным или помочь ему обрести ту или иную власть.

2. *Потребность заводить связи.* Желание чувствовать, что тебя ценят и любят, выражающееся

в создании отношений, романтических или дружеских. На основании этой потребности работают рестораторы, организаторы конференций и создатели служб знакомств. К удовлетворению данной потребности апеллируют также компании, обещающие сделать клиента более привлекательным внешне или научить завоевывать уважение и всеобщее расположение.

3. Потребность постигать. Желание удовлетворять любопытство. На нем зарабатывают создатели учебных программ, книгоиздатели, организаторы семинаров-тренингов и творческих мастерских, а также компании, обещающие дать клиенту новые знания или сделать его компетентным в той или иной области.

4. Потребность защищать. Себя, своих близких и родных, свою собственность. На удовлетворении этой потребности выстраивают свой бизнес компании, занимающиеся установкой и обслуживанием систем охранной сигнализации, различного рода страховые компании, курсы по обучению восточным единоборствам и прочим видам самообороны, а также компании, оказывающие юридические услуги. Иными словами, те, кто обещает заботиться о нашей безопасности, решать проблемы и предотвращать неприятности.

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

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

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

Десять способов оценить рынок

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

Катерина Фейк, основатель [flickr.com](https://www.flickr.com) и [hunch.com](https://www.hunch.com)

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

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

1. Срочность. Насколько срочно нужно потребителю то, что вы предлагаете. Прокат старого фильма может и подождать, а вот премьера нового – нет, поскольку бывает всего один раз.

2. Размеры рынка. Сколько потребителей активно и часто платят за подобное тому, что вы предлагаете? Курсы по плетению корзин под водой посещают единицы, а платными медицинскими услугами в области онкологии пользуются миллионы.

3. Ценовой потолок. Какова максимальная цена,

которую потенциальный покупатель готов заплатить за товар, подобный вашему? (За пачку леденцов – несколько центов, а за авианосец – несколько миллионов долларов.)

4. Расходы на привлечение потенциального покупателя. Насколько легко привлечь потребителя? Сколько в среднем придется затратить сил и средств на то, чтобы заключить сделку? (Ресторанчики вдоль федеральной автострады, соединяющей разные штаты, почти не тратятся на то, чтобы привлечь клиентов, а фирмы, выполняющие государственный подряд, готовы потратить миллионы, чтобы заполучить контракт на госпоставки.)

5. Себестоимость продукта и доставки. Сколько требуется затратить сил и средств на разработку продукта, производство и доставку конечному потребителю? (Отправка файлов через Интернет не стоит почти ничего, тогда как на изобретение продукта и строительство фабрики для его производства могут потребоваться миллионы.)

6. Уникальность предложения. Насколько уникально ваше предложение в сравнении с аналогичными на рынке и как быстро его могут скопировать потенциальные конкуренты? (Существует бесчисленное множество парикмахерских, а вот компаний, предлагающих частным лицам космические путешествия, еди-

ницы.)

7. *Скорость выхода на рынок.* Насколько быстро вы сможете создать нечто на продажу? (Подстричь соседский газон можно за пару часов, а чтобы открыть банк, понадобится несколько лет.)

8. *Объем первоначальных вложений.* Сколько потребуется вложить в дело, прежде чем вы будете готовы начать работу? (Чтобы оказывать услуги по уборке дома, нужен только недорогой набор тряпок-щеток и бытовой химии, а в сфере золотодобычи необходимо будет затратить не один миллион на покупку земли и специального оборудования.)

9. *Возможность дополнительного предложения.* Что еще вы сможете продать потребителю вкупе с основным продуктом? (Те, кто покупает бритву, захотят приобрести запасной блок лезвий и крем для бритья, а купивший летающую тарелку фрисби уже приобрел все, что ему нужно, и за новой придет, только когда сломается старая.)

10. *Постоянство.* Сколько придется поработать, чтобы, создав первоначальное предложение, функционировать дальше? (Получение дохода от бизнес-консультирования требует постоянной работы, а книгу можно написать, издать и забыть о ней.)

Посчитайте количество баллов. Если вышло мень-

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

Скрытые преимущества конкуренции

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

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

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

Хочу вас обрадовать: существуют **скрытые преимущества конкуренции**. Если имеются два поля деятельности, равноценные во всех прочих аспектах, то лучше все-таки выбрать то, где конкуренция существует. И вот почему: вы с самого начала знаете, что есть те, кто готов платить деньги за то, что вы собираетесь предлагать, а следовательно, самый большой риск – остаться без рынка – сведен к нулю.

Само существование рынка означает, что вы на правильном пути и теперь можете уделить больше времени разработке и усовершенствованию вашего

продукта. Если на рынке уже работают и процветают другие компании, значит не стоит беспокоиться, что ваши инвестиции уйдут в песок: потребители это покупают.

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

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

Правило наемника

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

Генри Филдинг, писатель XVIII века

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

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

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

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

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

Правило крестоносца

*Усердие говорит о силе веры,
благоразумие – о ее основательности.
Уильям Шенстон, поэт XVII века*

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

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

Некоторые идеи попросту не могут найти рынок, достаточный для того, чтобы воплотиться в прибыльный бизнес. И это вовсе не значит, что вы должны их игнорировать: побочные проекты расширяют кругозор и помогают приобрести новые навыки и усовершенствовать уже имеющиеся. Лично я обеими руками «за» побочные проекты – при условии, что вы не рассчитываете на них как на источник стабильного дохода. Как только вы обретаете таковой, можете покорять любые цели.

Прежде чем открыть свое дело, неплохо бы потра-

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

Двенадцать стандартных форм ценности

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

Людвиг фон Мизес, австрийский экономист

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

1. *Продукт.* Создайте осязаемый, реальный объект и продавайте его потребителю по цене большей, чем затратили на его производство и доставку.

2. *Услуга.* Окажите помощь или услугу, установив за это определенную плату.

3. *Общедоступный ресурс.* Создайте ценность, которой смогут пользоваться многие, и взимайте плату за доступ.

4. *Подписка.* Предложите что-нибудь полезное на постоянной основе и регулярно взимайте за это плату.

5. *Перепродажа.* Купите что-то у оптовиков и продайте розничному покупателю с выгодой для себя.

6. *Аренда.* Купите что-нибудь полезное и сдавайте другому на оговоренный период, взимая за это плату.

7. *Посредничество.* Найдите рынок сбыта и покупателя продукта, который вам не принадлежит, и от имени третьего лица осуществляйте сделки, взимая проценты.

8. *Аккумуляирование аудитории.* Привлеките внимание группы потребителей, объединенных некими характерными особенностями, и продайте доступ к этой группе в форме рекламы другому бизнесу, ориентированному именно на эту аудиторию.

9. *Заем.* Дайте некоторое количество денег взаймы, затем в определенный срок заберите долг с оговоренными заранее процентами.

10. *Опцион.* Предоставьте возможность совершить определенное действие в фиксированный срок за определенную плату.

11. *Страхование.* Возьмите на себя ответственность за риск держателя страхового полиса попасть в неприятную жизненную ситуацию в обмен на периодические выплаты, размер которых оговорен заранее.

12. *Капитал.* Приобретите долю в каком-нибудь предприятии и получайте соответствующую долю

прибыли в виде единовременной выплаты или на постоянной основе.

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

Форма ценности № 1: продукт

Бизнес не финансовая наука... Бизнес – это умение создать и предложить настолько хороший продукт или услугу, что люди захотят их покупать.

Анита Роддик, предприниматель, основатель компании The Body Shop

Продукт – материальная форма ценности. Чтобы открыть бизнес, использующий эту ценность, необходимо:

1. Создать определенный материальный предмет, который нужен потребителям.
2. Произвести несколько единиц этого предмета минимально затратным способом, сохраняя при этом приемлемое качество.
3. Продать как можно большее количество этих предметов по максимально приемлемой на рынке цене.
4. Держать как можно больший запас товара, чтобы выполнять заказы по мере их поступления.

Книга, которую вы держите в руках, хороший пример продукта. Ее надо было написать, отредактировать, сверстать, напечатать и доставить в магазины

в достаточном количестве, чтобы каждому из вас досталось по экземпляру. Стоило опустить какой-нибудь из пунктов – и вы бы не прочли этих строк. Чтобы приносить прибыль, один экземпляр книги должен стоить больше, чем затрачено на его создание, печать и доставку.

Есть товары длительного пользования: автомобили, компьютеры, пылесосы. Есть предметы потребления: яблоки, пончики и лекарства, отпускаемые по рецепту. Продуктом является даже то, что нельзя потрогать, – программное обеспечение, электронные книги и MP3 не имеют определенной физической формы, но их можно покупать и продавать.

Ценность в форме продукта может воспроизводиться *множество раз*. Эта книга написана один раз, но ее копии могут быть напечатаны миллионным тиражом и доставлены читателям во всем мире. В результате продукт ценится *выше*, чем прочие формы ценностей, поскольку может быть произведен повторно и неоднократно.

Форма ценности № 2: услуга

Каждый может стать великим, потому что каждый может служить обществу.

Мартин Лютер Кинг, общественный деятель

Услуга – помощь в обмен на денежное вознаграждение. Чтобы построить успешный бизнес, оказывающий услуги, необходимо:

1. Чтобы ваши работники обладали навыками или способностями, позволяющими сделать то, что другие не станут или не смогут делать самостоятельно.
2. Обеспечивать качественное выполнение услуги.
3. Привлечь и удержать клиентов, готовых за нее платить.

Хороший пример такого вида бизнеса – парикмахерская. Стрижку нельзя назвать **продуктом**, ведь ее не найдешь на полке супермаркета. В данном случае услуга – это совокупность действий парикмахера, превращающего вашу нынешнюю прическу в такую, какую вам хочется. В этом смысле врачи, дизайнеры, массажисты и консультанты продают свои услуги.

Оказание услуг может быть прибыльным занятием, особенно если требуемые для этого умения и навыки трудны и редко встречаются. Обычно стоимость услу-

ги зависит от времени и сил тех, кто ее предоставляет. Операция на сердце занимает в среднем четыре часа – вот и считайте, сколько операций в день сможет сделать кардиохирург.

Если вы оказываете услугу, убедитесь, что берете за нее достаточно, чтобы компенсировать ежедневные затраты своего времени и сил, которые уходят на удовлетворение нужд клиентов. Иначе скоро выяснится, что вы тратите слишком много, мало получая взамен.

Форма ценности № 3: общедоступный ресурс

*Радость неразделенная умирает
молодой.*

*Энн Секстон, поэт, лауреат Пулицеровской
премии*

Общедоступный ресурс – долговременный ресурс, которым могут пользоваться люди. Бизнес, основанный на этой форме ценности, позволяет, единожды создав ресурс, регулярно брать плату за его использование.

Для построения успешного бизнеса в этом случае необходимо:

1. Создать такой ресурс, в доступе к которому нуждаются потребители.
2. Обслуживать столько пользователей, сколько возможно без ущерба качеству обслуживания каждого из них.
3. Взимать плату, достаточную для того, чтобы содержать ресурс в должном виде и со временем совершенствовать его.

Классический пример – тренажерные залы и фитнес-клубы.

нес-клубы. Фитнес-клуб может приобрести 40 беговых дорожек, 30 велосипедов, шесть наборов штанг, набор гирь и другой полезный, но недешевый инвентарь долговременного пользования. Члены клуба получают возможность пользования инвентарем, не покупая его. Они просто вносят абонентскую плату, которую куда легче себе позволить. Большинство тренажерных залов сочетают **общедоступный ресурс с услугой и подпиской**, что, в свою очередь, является типичным примером **группировки**.

Бизнесы вроде музеев и парков развлечений во многом работают по схожему принципу. Хотите ли вы изучить творчество Моне или покататься на американских горках, общедоступный ресурс предлагает вам сделать это, взимая разумную плату.

Самое сложное в этом бизнесе – грамотное отслеживание уровня потребления. Если пользователей будет недостаточно, вы не сможете в полной мере и с надлежащей скоростью покрыть предварительные расходы и расходы на содержание ресурса. Если пользователей будет слишком много, «перенаселенность» испортит каждому из них впечатление, они скоро разочаруются и перестанут пользоваться вашим ресурсом сами и отговорят своих друзей и знакомых, что испортит вашу **репутацию**; золотая середина между «слишком много» и «слишком мало» поль-

зователей и есть залог успеха в данном бизнесе.

Форма ценности № 4: подписка

*Пожалуйста, примите мое заявление об уходе. Я не хочу быть членом клуба, который примет меня в свои ряды.
Граучо Маркс, американский комик*

Подписка предоставляет определенные блага на постоянной основе в обмен на регулярную плату. Блага могут быть материальными и нематериальными.

Для того чтобы создать успешный бизнес, основанный на **подписке**, необходимо:

1. Обеспечить каждому подписчику некое благо на постоянной основе.
2. Собрать базу клиентов-подписчиков и постоянно привлекать новых, чтобы возмещать убыль.
3. Взимать с подписчиков текущие платежи.
4. Удерживать постоянных подписчиков так долго, как только возможно.

Кабельное или спутниковое телевидение – прекрасный пример такого бизнеса. После подключения компания будет предоставлять услуги до тех пор, пока вы будете вносить ежемесячный платеж. И вам не надо будет вызывать специалиста компании, что-

бы снова подключить услугу на 30 дней, – обслужива-
ние длится ровно столько, сколько поступает оплата
по счету.

Подписка – весьма привлекательная форма ценно-
сти, потому что доходность здесь более предсказуе-
ма. Вам не придется каждый раз перепродавать од-
но и то же, достаточно будет с течением времени на-
брать базу из постоянных подписчиков. Эта модель
гарантирует определенный уровень доходов, посту-
пающих в каждый расчетный период.

Залог успеха для тех, кто предлагает своим клиен-
там **подписку**, – сделать так, чтобы убыль клиентов
стала минимальной. Если удастся отвечать всем тре-
бованиям подписчиков, лишь очень небольшой про-
цент будет отказываться от ваших услуг каждый ме-
сяц, и это позволит вам более точно планировать
финансы. Любую убыль клиентов можно возместить
за счет привлечения новых.

Форма ценности № 5: перепродажа

*Покупай задешево, продавай задорого.
Один из постулатов биржевого маклера*

Перепродажа – приобретение имущества у оптовиков с последующей продажей розничному покупателю по более высокой цене. По этому принципу работает большинство знакомых вам розничных торговцев: они покупают то, чем торгуют, у других, а потом перепродают по более высокой цене.

Для того чтобы зарабатывать, используя эту форму ценности, необходимо:

1. Приобрести тот или иной продукт настолько дешево, насколько возможно.
2. Хранить его в соответствующих условиях до продажи: поврежденные товары продать невозможно.
3. Как можно быстрее найти потенциальных покупателей, чтобы компенсировать затраты на хранение товара.
4. Продавать продукт с максимально возможной надбавкой, желательно кратной закупочной цене.

Те, кто занимаются перепродажей, очень важны: они помогают оптовикам распродавать товар без

необходимости поиска отдельных розничных покупателей. Скажем, фермер не станет продавать яблоки в розницу – слишком большая трата времени и вследствие этого неэффективность; он скорее продаст их оптом какой-нибудь сети розничной торговли продуктами питания, а сам займется выращиванием очередного урожая. А уж в розничной сети эти яблоки станут товаром и будут продаваться по более высокой цене, нежели закупочная.

Многие розничные сети вроде Walmart или Tesco или книжные магазины, как Barnes & Noble, а также службы заказа по каталогу, например Land's End, работают, в сущности, по одному и тому же принципу: покупают товар напрямую у производителя по низкой цене, а затем как можно быстрее перепродают с наценкой.

Получение качественного товара по низким ценам и контроль над уровнем товарных запасов – вот главное, на что следует обратить внимание, занимаясь **перепродажей**. Без постоянных поставок готового к продаже товара, закупаемого по цене, достаточно низкой, чтобы принести прибыль, тот, кто занимается перепродажей, станет испытывать большие трудности. Следовательно, многие успешные розничные торговцы, чтобы обеспечить надежные поставки качественной продукции по низкой цене, налаживают

прочные связи с поставщиками продукции, которой они торгуют.

Форма ценности № 6: аренда

Согласно лучшей из известных мне теорий, люди делятся на две категории: те, кто берет займы, и те, кто дает займы.
Чарльз Лэмб, публицист

Аренда предполагает приобретение некой ценности с тем, чтобы позволить другому лицу пользоваться ею определенный период времени за установленную плату. Этой ценностью может быть все что угодно: автомобиль, катер, дом, DVD. Сдавать в аренду можно при условии, что ценность достаточно прочна и долговечна, чтобы снова и снова выдавать ее напрокат и получать обратно в абсолютно готовом для следующего потребителя виде.

Чтобы ваш бизнес, основанный на аренде, приносил прибыль, необходимо:

1. Приобрести нечто, что захотят взять напрокат.
2. Давать это напрокат тем, кто захочет за это платить, – на удобных для всех условиях.
3. Обезопасить себя от неожиданностей и неблагоприятных обстоятельств, включая порчу или утрату сдаваемого имущества.

Аренда выгодна потребителю, поскольку позволя-

ет пользоваться имуществом, не оплачивая его полную стоимость. Не всякий может себе позволить заплатить десятки тысяч долларов за автомобиль класса люкс или яхту, но за несколько сотен в месяц можно легко взять машину или судно в аренду. Тот же принцип действует и с жильем: аренда позволяет жить в комфортных условиях, платя гораздо меньше, чем пришлось бы выложить за покупку или постройку жилья. После истечения срока вашей аренды арендодатель сдаст его следующему клиенту.

Чтобы создать такой бизнес, нужно убедиться, что доход от сдачи имущества в аренду превышает его покупную стоимость. Срок годности очень многих вещей ограничен, так что арендная плата должна быть достаточной, чтобы принести прибыль до того, как вещь перестанет быть полезной. Кроме того, вам следует заложить в бюджет деньги на ремонт и замену, чтобы быть уверенным, что прибыль от аренды имущества позволит покрыть расходы в случае его порчи или утраты.

Форма ценности

№ 7: посредничество

Завещаю себя кремировать и одну десятую праха отдать моему агенту, как указано в контракте.

Граучо Маркс, американский актер, комик

Посредничество предполагает маркетинг и продажу ценности, которая тебе не принадлежит. Вместо того чтобы производить ценность самостоятельно, вы объединяетесь с тем, у кого есть нечто на продажу, и вместе ищете покупателя. В обмен на установление связей между продавцом и покупателем вы получаете комиссию или гонорар.

Для осуществления посредничества необходимо:

1. Найти продавца ценности.
2. Установить доверительные контакты с его покупателями.
3. Договориться об условиях сделки.
4. Получить оговоренную ранее комиссию или гонорар от продавца.

Продавцам посредничество выгодно, поскольку с его помощью они заключают сделки, которые ина-

че никак не смогли бы заключить. Классический пример посредника – литературный агент: у потенциального автора появляется идея книги, но он может быть незнаком с издателями, чтобы ее опубликовать. Работая с агентом, у которого уже есть связи с издательствами, автор с куда большей вероятностью заключит желаемый договор. В обмен на поиск издателя и переговоры с ним агент получает процент от аванса за книгу и роялти.

От посредничества выигрывают и покупатели. Посредники часто выполняют функции своеобразного фильтра: клиент уверен, что они привлекут его внимание только к стоящим вещам и уберегут от напрасной траты денег на некачественные товары или услуги. Продавец жилой недвижимости – яркий пример посредника: опытный агент, который знает окрестности и местные условия, поможет покупателю с наименьшими хлопотами приобрести жилье в новом доме.

Самое главное в посредничестве – сделать так, чтобы ваш гонорар или комиссия были достаточными и окупали ваши усилия. Поскольку в большинстве случаев посредничество связано с заключением сделок, необходимо уделять больше времени деятельности, которая будет связана с завершением той или иной транзакции, следя за тем, чтобы гонорар или комиссия за посредничество были достаточными для

возмещения вам потраченных на это времени и сил.

Форма ценности № 8: аккумуляция аудитории

Ты насвистываешь рекламную мелодию – значит телевидение не бесплатное удовольствие.

Джейсон Лав, специалист по маркетингу

Аккумуляция аудитории – привлечение и удержание внимания группы потребителей, объединенных по некоему принципу, и последующая продажа доступа к этой группе третьей стороне.

Для создания бизнеса путем аккумуляции аудитории необходимо:

1. Найти группу потребителей, объединенных общими характеристиками или интересами.
2. Придумать способ удержать внимание группы на длительный срок.
3. Найти третью сторону, заинтересованную в приобретении доступа к данной группе.
4. Продать доступ к группе без отчуждения от нее самой.

Хорошим примером служат журналы и сайты, финансируемые за счет рекламодателей: читатели

пользуются информацией и получают удовольствие от чтения, но при этом они подвергаются воздействию той или иной рекламы. Когда уровень ее присутствия становится слишком большим, они перестают читать журнал или заходить на сайт, однако большинство не возражают против рекламы, если ресурс им интересен.

Рекламодателям аккумуляция аудитории тоже выгодно. Представьте себе какую-либо конференцию или выставку. Компания может арендовать торговую площадь в помещении, полном посетителей, заинтересованных в том, что она предлагает. Грамотная реклама во время мероприятия привлечет внимание, а следовательно, потенциальных клиентов, многие из которых впоследствии станут реальными. Пока продажи будут приносить больше денег, чем было затрачено на рекламу плюс **накладные расходы**, размещение рекламы может служить ценным инструментом привлечения новых покупателей, что означает: рекламодатель и дальше будет платить тому, кто собирает аудиторию.

Форма ценности № 9: заем

*Деньги говорят – кредиты акупаются.
Боб Тейвз, художник-мультипликатор*

Заем предполагает соглашение, по которому заемщику на определенный срок передается право использовать установленные денежные ресурсы. В обмен на это заемщик обязуется в течение данного отрезка времени осуществлять серию платежей займодавцу, общая сумма которых равна изначальному займу плюс установленная процентная ставка.

Чтобы предоставить заем, нужно:

1. Иметь некоторую сумму денег, которые можно давать займы.
2. Найти тех, кто заинтересован в займе.
3. Установить процентную ставку, достаточную для компенсации затрат на заем.
4. Просчитать все ходы и продумать схему действий в случае невозврата займа.

При условии ответственного использования заем позволяет беспрепятственно приобретать товары или услуги, которые иначе были бы для потребителя слишком дороги. Ипотека позволяет жить в собствен-

ном доме, не имея сотен тысяч долларов на банковском счету, автокредит – купить новый автомобиль, внося ежемесячный платеж вместо выплаты полной стоимости. Кредитные карты помогают приобрести понравившуюся вещь прямо сейчас, а расплатиться за нее в течение нескольких месяцев.

Займодавец же извлекает выгоду из дополнительного капитала. Сложный процент, получаемый займодавцем поверх собственно долга (основной суммы), означает, что он получит сумму куда бóльшую, нежели была дана в долг изначально (в случае долгосрочного займа вроде ипотеки – в два или три раза).

После того как заем выдан, займодавцу остается сделать не так уж много, за исключением ситуаций, когда заемщик перестает погашать долг. В связи с этим для займодавцев очень важно выяснить, насколько рискованна выдача конкретного займа (процесс проверки платежеспособности клиента называют *андеррайтингом*), и часто займодавцы требуют у заемщика ту или иную ценность в залог в качестве дополнительных гарантий на случай, если что-то пойдет не так. Если заем не будет погашен, залог перейдет во владение займодавца, чтобы затем быть проданным в счет возмещения убытков от невыплаты долга.

Форма ценности № 10: опцион

Ты платишь деньги – значит, делаешь выбор.

«Панч», сатирический журнал XVIII века

Опцион – возможность совершить некое действие в установленный период времени в обмен на определенное вознаграждение. Большинство рассматривают опцион с точки зрения биржевых контрактов, но смысл понятия куда шире: билеты на концерт или в кинотеатр, купоны на скидку, договор о представительстве в суде – все это примеры опциона. В обмен на определенное вознаграждение покупатель получает право совершить некое действие: посмотреть шоу, купить что-нибудь нужное или приобрести ценные бумаги по фиксированной цене – до истечения оговоренного срока.

Чтобы заработать на этой форме ценности, нужно:

1. Определить некое действие, которое потребители захотят осуществить в будущем.
2. Предложить потенциальным покупателям право совершить это действие до определенного срока.
3. Убедить потенциальных покупателей в том, что опцион стоит запрашиваемой цены.
4. Ввести определенный срок, в течение которого

должно быть выполнено действие.

Опционы представляют собой ценность, поскольку дают покупателю *возможность* предпринять определенное действие, но не *требуют* его выполнения. К примеру, если вы приобретете билет в кино, это будет означать, что вы имеете право занять место в зрительном зале, но *вы не обязаны* делать это и всегда можете отказаться. Например, чтобы переехать в Нью-Йорк из штата Колорадо, моя жена Келси и я внесли задаток за квартиру, которую ни она, ни я в глаза не видели. Внесенная сумма гарантировала, что хозяин не станет сдавать квартиру до нашего переезда. Как только мы подписали официальный договор аренды, этот задаток превратился в стандартный гарантированный платеж по договору аренды. Если бы мы передумали переезжать, хозяин оставил бы эту сумму себе, чтобы компенсировать убытки за то, что придержал квартиру для нас, хотя мог бы сдать ее кому-то другому и получить выгоду. Таким образом, опцион был выгоден обеим сторонам.

Опционы – недооцененная форма ценности, а ведь гибкость – одна из **трех универсальных валют**.

Форма ценности № 11: страхование

Рискуйте осознанно. Но это не значит, что нужно действовать необдуманно.

Генерал Джордж Паттон, командующий Третьей армией США во время Второй мировой войны

Страхование предполагает передачу риска от покупателя к продавцу. Последний берет на себя риск того, что с застрахованным случится определенного рода неприятность, а взамен застрахованный выплачивает серию платежей. Если неприятность все же случается, страховщик берет на себя ответственность за оплату расходов, если нет – деньги достаются ему.

Чтобы построить страховой бизнес, надо:

1. Заключить юридическое соглашение, по которому застрахованный передает вам ответственность за риск неприятностей особого рода (ущерб), который может понести.
2. Оценить вероятность такого риска, пользуясь имеющимися сведениями.
3. Взимать периодические выплаты в установленном размере (взносы).
4. Возмещать обоснованные убытки по страховому

полису.

Страховка выгодна покупателю полиса, потому что гарантирует ему возмещение убытков. Например, у большинства домовладельцев нет достаточных средств, чтобы, если вдруг их дом сгорит дотла, сразу же купить новый. Страхование домашнего имущества позволяет передать этот риск страховой компании. Если дом сгорит, она возместит владельцу полиса убытки. Если пожара не случится, то страховая компания получит прибыль в виде страховых взносов.

Схема работает, потому что покрытие риска распространяется на большое число людей. Если страховая компания застрахует 100 миллионов домов, крайне маловероятно, что все они сгорят, – убытки придется возмещать лишь небольшому числу клиентов. До тех пор, пока страховые взносы, получаемые страховщиком, превышают выплаты по страховым искам, страховая компания будет прибыльной. Страхование автомобиля, здоровья и товарных запасов осуществляется по тому же принципу.

У страховщиков существует личная заинтересованность в том, чтобы избегать повышенных рисков, максимально увеличивать страховые взносы и минимизировать выплаты по страховым искам. Следовательно, они должны быть постоянно начеку, чтобы избе-

жать мошенничества: и фальшивых страховых исков, и мошенников-клиентов. Если же страховая компания не выплатит претензии по страховому иску, то ее владельцы могут предстать перед судом, куда держатели полисов обратятся для удовлетворения условий договора страхования.

Форма ценности № 12: капитал

Капитал – та самая часть благосостояния, которая нацелена на обретение еще большего благосостояния.

Альфред Маршалл, экономист, автор книги «Принципы экономической науки»¹¹

Капитал – это доля в том или ином бизнесе. Для тех, кто имеет ресурсы, это хороший способ помочь собственникам расширить существующий бизнес или выйти на новые рынки. Бизнес-ангелы¹², готовые вкладывать деньги в только начинающие деятельность компании, венчурные капиталисты и те, кто покупает на бирже ценные бумаги, – все они используют эту форму ценности в бизнесе. Данную тему мы рассмотрим далее в параграфе **«Иерархия финансирования»** (с. 220).

Для создания такого бизнеса необходимо:

1. Иметь доказательства наличия готовых к вложению ресурсов.

¹¹ Маршалл А. Принципы экономической науки. М.: Прогресс, 1993. Прим. ред.

¹² Частные инвесторы, вкладывающие свои деньги в стартапы или инновационные проекты. Прим. ред.

2. Найти привлекательный для инвестиций бизнес, куда вам захотелось бы вложиться.

3. Подсчитать, какова стоимость этого бизнеса на данном этапе, сколько он будет стоить в будущем, и оценить возможность его фиаско, которое приведет к утрате вашего капитала.

4. Договориться о том, какая доля в бизнесе будет принадлежать вам в обмен на количество ресурсов, которые вы инвестируете.

Молодому бизнесу инвестирование приносит пользу, потому что позволяет получить достаточный ресурс для расширения или выхода на новые рынки. Некоторые сферы, вроде производства или финансовых услуг, вначале требуют значительных капиталовложений. И, привлекая инвесторов, владельцы бизнеса обеспечивают достаточное финансирование для быстрого его развития.

Инвесторы же извлекают пользу, получая в собственность определенную долю бизнеса, что позволяет им иметь доход, не занимаясь делами напрямую. Вместо того чтобы держать деньги в банке, инвесторы могут вложить их в компании, занятые в перспективных секторах экономики, что, возможно, даст больший процент возврата вложений. Если бизнес приносит много денег, инвесторы могут получать регуляр-

ный дивиденд. Если же бизнес приобретает другая компания или акции выставляются на торги, инвесторы могут получить процент от покупной цены в виде единовременной выплаты или выгодно продать свои акции на открытом рынке.

Воспринимаемая ценность

*Люди никогда не потратят деньги на вещи, если ценят их выше этих вещей.
Рой Уильямс, автор книги *The Wizard of Ads*
(«Волшебники рекламного города»)*

Воспринимаемая ценность определяет, сколько покупатели готовы заплатить за то, что вы им предлагаете. Чем выше воспринимаемая ценность вашего продукта или услуги, тем больше вы сможете за них запросить.

Как показывает практика, чем менее привлекателен **конечный результат** и чем больше он требует участия со стороны конечного пользователя, тем ниже его оценят.

Вот пример: за набор для самостоятельной чистки бассейна домовладелец готов заплатить не больше 50 долларов. Но зато он не прочь ежемесячно выкладывать 250 долларов, чтобы каждую неделю кто-то приходил и чистил бассейн. В любом случае бассейн оказывается почищенным, но воспринимаемая ценность еженедельной услуги выше, так как владельцу не приходится тратить свое время и прикладывать усилия, чтобы достичь желаемого результата. При этом просить за чистку бассейна 10 тысяч долла-

ров в месяц будет неправильно, поскольку владельцы не *настолько* заинтересованы в этой услуге.

Ориентируйтесь на те формы ценностей, которые требуют наименьшего вовлечения конечного пользователя в достижение конечного результата, так как именно они имеют наибольшую воспринимаемую ценность.

Модульный принцип

Великие дела делаются не единым порывом, а совокупностью малых дел.

Винсент ван Гог, художник

Имейте в виду, что **двенадцать стандартных форм ценности** отнюдь не взаимоисключающие понятия – своим потенциальным клиентам вы можете предложить любые их сочетания.

Большинство успешных бизнесменов поступают именно таким образом. Скажем, издание иллюстрированных журналов. Издатели взимают ежемесячную или годовую плату за **подписку** в обмен на отпечатанный экземпляр журнала, который доставляется по почте в определенное время. Вместе с тем они пользуются и **аккумулятиванием аудитории**, продавая рекламодателям доступ к своим читателям и размещая в журнале помимо собственного контента рекламу.

Сайты для туристов продают авиабилеты (**продукт**) плюс предлагают **страхование** от невылета, а также на своих веб-страницах размещают рекламные баннеры, которые видят все посетители (то есть **аккумулируют аудиторию**). Кинотеатры сочетают кинопоказы (**ресурс общего пользования**) с продажей билетов (**опцион**).

Как правило, в компании каждая форма ценности рассматривается отдельно и потребитель сам может выбрать из предложенного то, что подходит именно ему. Делая предложения **модульными**, бизнес может создать и совершенствовать каждое из них в отдельности, а затем перемешивать и сочетать их, чтобы наилучшим образом отвечать запросам клиентов. Это похоже на детский конструктор, детали которого можно располагать в любой последовательности.

Группировка и разгруппировка

*Все новое в этом мире создается
из кусочков старого.*

Салман Рушди, писатель

Польза **модульного принципа** как сочетаемости отдельных форм ценности в том, что он позволяет применить стратегию под названием **группировка**. Она предполагает использование уже созданной вами ценности для создания еще большей ценности.

Группировка возникает, когда вы объединяете много небольших услуг/товаров в одно большое целостное предложение. Хороший пример такой стратегии – в сфере продажи мобильных телефонов и предоставления услуг мобильной связи, когда телефонный аппарат (**продукт**) идет вместе с номером, тарифным планом и месяцем оплаченного обслуживания (**подписка**) и продается этот пакет по цене телефона. По тому же принципу работает схема «вторая упаковка бесплатно» в розничных сетях.

Обычно чем больше составляющих в пакетном предложении, тем выше **воспринимаемая ценность** предложения и тем больше можно за него просить. Поэтому провайдеры мобильной связи и добавляют в тарифные планы «бесплатные минуты», неогра-

ниченное число SMS и безлимитный Интернет. Чем больше услуг включено, тем больше готов платить потребитель на ежемесячной основе за весь пакет.

Разгруппировка – обратный процесс: один товар или услуга дробится на несколько более мелких предложений. Хороший пример – продажа альбома не в виде компакт-диска, а в виде отдельных MP3-файлов. Покупатель может не согласиться выложить 10 долларов за целый альбом, но на пару долларов за одну или две понравившиеся песни вполне раскошелится. «Распотрошив» альбом на отдельные песни, можно продать его тем, кто иначе ни за что бы этой покупки не сделал.

Группировка и разгруппировка могут помочь вам создать ценность для разных типов покупателей, не изобретая чего-то принципиально нового. Сочетая ваши предложения в разных конфигурациях, вы можете дать клиентам именно то, что они хотят.

Прототип

Все очень просто: если не попробую – не научусь.

*Хью Прагер, автор книги Notes to Myself
(«Заметки для себя»)*

Классическая модель разработки нового продукта, преподаваемая в бизнес-школах, предполагает ореол тайны: никому не показывайте ваших идей, заставляйте всех подписывать соглашение о нераскрытии, ищите миллионы долларов венчурного капитала; и надо потратить не один год, чтобы довести продукт до совершенства, а потом явить ошеломленному миру свое творение под оглушительный звон кассовых аппаратов. Но, к сожалению, подобный подход губителен для карьеры и опустошителен для банковского счета.

Не стесняйтесь показывать своим потенциальным клиентам, как вы работаете. Если, конечно, вы работаете не в отрасли с необычайно агрессивными, компетентными и не стесненными в средствах конкурентами, – во всех остальных случаях не стоит беспокоиться о том, что кто-то украдет вашу идею. Сами идеи стоят недорого, больше ценится умение воплотить их в реальность, что гораздо труднее.

Режим скрытности не позволяет учиться на первых этапах, что само по себе может нанести большой урон. Почти всегда гораздо полезнее узнать реакцию потребителей как можно раньше.

Прототип – предварительный образец того, как будет выглядеть ваше бизнес-предложение. Это может быть макет как таковой, компьютерная модель, график, блок-схема или страничка текста, в котором рассказывается об особенностях и преимуществах вашего предложения. И не надо особенно стараться: все, что требуется от прототипа, – в сколько-нибудь осязаемом виде дать представление о вашем предложении, чтобы потенциальные потребители увидели, что вы достаточно поработали, и выдали обратную связь.

Для оптимального результата лучше сделать прототип в той же форме, в какой будет готовый продукт. Если это конкретный товар – пускай будет опытный образец. Если сайт – работающая веб-страничка с основными элементами. Если услуга – нарисуйте схему того, что будет происходить в процессе, а потом представьте процесс в действии.

Чем реалистичнее прототип, тем легче потребителям понять, что вы пытаетесь сделать. Если он выйдет совсем неприглядным или неполным, не волнуйтесь: так и должно быть. Прототип ценен тем, что помогает узнать мнение реальных потребителей о ва-

шем продукте прежде, чем вы вложите в него уйму денег, времени и сил. Цель его создания – не довести идею до совершенства, а быстро привлечь внимание к вашему будущему предложению. Необходимо представить на обозрение то, что вы и другие сможете увидеть, оценить и сделать лучше.

Итерационный цикл

*Я не терпел поражений. Я просто нашел
10 тысяч способов, которые не работают.
Томас Эдисон, гениальный изобретатель*

Ни у кого не получается с первого раза, каким бы умным и талантливym он ни был.

Могу доказать: возьмем любой шедевр живописи. Под верхним слоем краски на «Моне Лизе» можно найти не один слой набросков, фальстартов и дописок-переписок. Потолок Сикстинской капеллы покрыт сотнями миллионов крошечных мазков, каждый из которых хоть немного, но приближал получившийся шедевр к совершенству. Микеланджело потребовалось стукнуть молоточком не раз и не два, чтобы из грубого куска мрамора получился Давид.

Итерационный цикл – процесс, который вы можете использовать, чтобы сделать что-либо со временем лучше. Неизбежные исправления и переписывания вовсе не были для художников пустой тратой времени: каждая *итерация* (повторное действие) на шаг приближала творение к завершению.

У итерационного цикла шесть основных этапов, каждый из которых представляет собой действие:

1. *Наблюдайте*. Что происходит? Что работает,

а что нет?

2. *Думайте.* Что вы сможете исправить? Какие для этого есть возможности?

3. *Предполагайте.* Исходя из всего, что вам известно на данный момент, какая из ваших идей будет иметь наибольший эффект?

4. *Решайте.* Какое именно изменение внести?

5. *Меняйте.*

6. *Оценивайте.* Что произошло? Это положительные или отрицательные изменения? Стоит сохранить изменения или вернуться к прежнему положению вещей?

Итерация – это цикл; как только вы оцените результат изменений и решите, какие из них оставить, а какие нет, вы возвращаетесь в начало и цикл повторяется.

Для достижения наилучшего результата необходимо четко представлять себе, чего вы хотите достичь итерациями. Сделать ваше предложение более привлекательным? Привнести нечто новое, что оценят потребители? Сделать так, чтобы ваше предложение стоило меньше, не проигрывая в ценности? Чем точнее вы сформулируете то, чего хотите добиться, тем легче вам будет понять полученную **обратную связь** и тем большую ценность вы сможете извлечь из каж-

дого цикла итерации.

Скорость итерации

*Наша цель – за единицу времени и денег
делать больше, чем кто-либо другой.*

*Эрик Шмидт,
председатель совета
директоров и исполнительный директор
компании Google*

В процессе создания нового предложения вашей основной целью должна стать максимально быстрая проработка каждого **итерационного цикла**. Итерация – структурированная форма обучения, которая поможет вам сделать предложение лучше; и чем скорее вы научитесь, тем быстрее сможете исправить и дополнить его.

Если у вас получится, можете проходить цикл по несколько раз на день. Секрет в том, чтобы каждая итерация получалась небольшой, понятной и быстрой, а также основанной на результатах предыдущей итерации.

Итерационный цикл часто выглядит как дополнительные трудозатраты, потому что *это и есть* дополнительные трудозатраты. Потому-то немногие решаются на него: очень уж соблазнительной им видится перспектива пропустить дополнительные шаги и попытаться сразу же создать готовый продукт.

Главная проблема такого подхода – риск: вы тратите кучу времени, сил и средств на создание того, что в итоге могут и не купить. Если идея обернется пшиком, куда лучше выяснить это на самых ранних этапах, чем все поставить на идею, которая не сработает, или на рынок, который не существует или непродуктивен.

Итерация может потребовать дополнительных усилий, но, пройдя цикл несколько раз, вы лучше увидите рынок, напрямую узнаете, в чем действительно нуждаются потребители и за что они готовы платить, и поймете, есть ли у вас для них сколько-нибудь осязаемое предложение.

Если выясните, что все-таки есть, прекрасно – полный вперед. Если для ваших разработок нет ни рынка, ни спроса – вы сможете быстренько и почти без потерь перейти к разработке новой многообещающей идеи.

Обратная связь

Ни один бизнес-план не выдерживает первого контакта с потребителями.

Стивен Бланк, бизнесмен, автор книги «Четыре шага к озарению»¹³

Получение полезной **обратной связи** от потребителей – это суть **итерационного цикла**. Полезная обратная связь от настоящих, живых потенциальных покупателей поможет выяснить, насколько ваше предложение отвечает их потребностям, прежде чем разработка будет закончена, а значит, у вас появится время внести необходимые изменения до того, как начать продажи.

Вот несколько советов, которые помогут максимально увеличить обратную связь:

1. Старайтесь узнать мнение простых потребителей «с улицы», а не родственников и знакомых. Ближний круг, само собой, желает вам добиться успеха, а также им важно сохранить с вами хорошие отношения, так что, может и неосознанно, они «подсластят» свои отзывы. Чтобы в итоге добиться наилучших результатов, следует опрашивать тех, кто не име-

¹³ Бланк Ст. Четыре шага к озарению. Киев: Prostobook, 2011. Прим. ред.

ет отношения ни к вам, ни к вашему проекту.

2. Задавайте вопросы, предполагающие развернутый ответ. Собирая отзывы, надо слушать, а не говорить. Задавайте вопросы так, чтобы на них можно было получить подробный, развернутый ответ, и пусть говорит собеседник. Поощряйте его. Оптимальный вариант – короткие вопросы, начинающиеся со слов «кто», «что», «где», «когда», «почему», «как». Наблюдайте за тем, что респонденты делают, и сравнивайте с тем, что говорят.

3. Будьте спокойными и уравновешенными. Чтобы расспрашивать о том, что думают реальные потребители (а только их мнение и полезно), нужны крепкие нервы. Кому приятно слышать, что их дитя не так хорошо, как хочется? Старайтесь не показывать, что обижены и уязвлены, когда кто-нибудь говорит вам о недостатках вашего творения, – вообще-то человек оказывает вам большую услугу.

4. Воспринимайте услышанное без излишней серьезности. Даже самые обескураживающие ответы потенциальных потребителей могут содержать крайне важную информацию и помогут сделать ваше предложение лучше. Худший ответ тому, кто решил получить обратную связь, не выраженное неприятие, а откровенная апатия. Если всем наплевать на то, что вы делаете, значит ваша бизнес-идея никуда не го-

дится.

5. *Предоставьте потенциальным покупателям возможность предварительного заказа.* Один из самых важных моментов в получении обратной связи в ходе итерационного цикла – желание потенциальных покупателей приобрести то, что вы предлагаете. Одно дело сказать «Я непременно куплю», и совсем другое – достать бумажник или кредитку и заказать. Предоставьте потребителю такую возможность, даже если еще ничего не готово, – такая тактика называется **теневое тестирование**.

Постарайтесь предоставить тем, от кого вы получаете обратную связь, возможность предварительно заказать ваш продукт. Если появятся предварительные заказы, значит у вас все хорошо: ваше предложение, скорее всего, станет успешным и продажи сразу же начнут приносить прибыль.

Если желающих не найдется, вы поймете, что предстоит поработать еще. А выяснив, почему никто не пожелал приобрести то, что вы предлагаете, вы узнаете основные **покупательские барьеры** – то, что удерживает потенциальных потребителей от покупки.

Альтернативы

Прежде чем принять окончательное решение, мы колеблемся, ищем пути к отступлению – и это очень мешает. Если посмотреть на все достижения и творения, можно увидеть простую вещь, незнание которой сгубило на корню не одну блестящую идею и не один замечательный план: в тот момент, когда мы принимаем решение, Провидение становится на нашу сторону.

Вильям Мюррей, шотландский альпинист, писатель

Пятница, вечер. Вы проголодались и думаете сходить куда-нибудь поужинать. Вы понимаете: то, что кто-то приготовит еду для вас, стоит дополнительных расходов. Так куда же вы пойдете?

Если в ближайшую закусную, то найдете там отличный выбор блюд по вполне разумным ценам. Допустим, это не самое модное и дорогое место, зато вы точно знаете, что получите нормальный сервис по невысокой цене.

Если же вы отправитесь в более шикарное заведение, вас будут ожидать тщательно продуманный интерьер, безупречное обслуживание и изысканная кухня.

Будет о чем порассказать друзьям, да и предвкушение похода в элитный ресторан дорогого стоит. В том числе и в контексте полученного счета.

Но в один и тот же вечер вы не станете ужинать сразу в двух этих заведениях – конечно, если не проголодаетесь как волк; то есть либо закусочная, либо ресторан. Вместе с тем в такой ситуации не может быть верного или неверного решения: в конце концов, в этот вечер вы можете пойти в закусочную, а в следующий – в ресторан. Все зависит от того, что для вас важнее в тот момент, когда вы принимаете решение, куда пойти поужинать.

А теперь посмотрим на ситуацию под другим углом. Вы владелец закусочной и пытаетесь понять, как угостить своим текущим клиентам и как привлечь новых. На что вы обратите внимание в первую очередь? Что в итоге поможет достичь поставленной цели: расширение меню, увеличение скорости обслуживания каждого клиента или переделка внутреннего убранства?

В идеале нужно бы сделать и то, и другое, и третье, но, поскольку дела в последнее время шли отнюдь не блестяще, ваш бюджет крайне ограничен. Однако что-то делать, без сомнения, необходимо. Улучшение чего именно заставит кассовый аппарат звякать намного чаще?

Занимаясь развитием вашего предложения, рано

или поздно вы столкнетесь с выбором между равнозначными **альтернативами**. Нужно добавить то или это? Стоит ли находить решения для рынка А, для рынка Б или и для того и другого? Если ваши вложения в бизнес увеличатся, согласятся ли клиенты платить больше, что окупит ваши расходы?

Изучение возможных альтернатив и взгляд на них с точки зрения потребителя – вот ключ к правильному выбору. Принимая решения, чем стоит заняться в первую очередь, а что подождет, вы должны оценить альтернативы, которые рассматривают ваши потенциальные клиенты, когда им приходится делать выбор: пользоваться вашим предложением или нет. Как только вы поймете, какие возможности есть у потенциальных клиентов, вы сможете рассмотреть различные комбинации и видоизменения этих возможностей и в итоге представить на потребительский суд привлекательное коммерческое предложение.

Преимущественный выбор

Я не могу дать вам 100 %-ного рецепта успеха. Зато могу совершенно точно сказать, когда вы потерпите фиаско: когда будете тратить все время на то, чтобы всем угодить.

Герберт Суоп, журналист, лауреат Пулитцеровской премии

Преимущественный выбор – решение, которое придает бóльшую ценность одной из нескольких конкурирующих возможностей. Мы живем в мире, где время, энергия и ресурсы конечны. В сутках всего 24 часа, доступной энергии столько-то и столько-то, и в любой конкретный промежуток времени можно потратить лишь определенную сумму денег.

Вы не можете постоянно получать все желаемое. Даже если на вашем банковском счете достаточно денег, чтобы приобрести собственный остров, вам все же придется делать выбор, *какой именно* из предлагаемых островов купить. Вы бы взяли все, но это невозможно, так что лучшее в данной ситуации – выбрать из имеющихся предложений наиболее устраивающее вас в данный момент.

Каждую минуту каждого дня вам и окружающим вас

людям приходится делать тот или иной выбор. Иногда он касается денег: какую пару брюк купить? Или времени: куда пойти – в кино или в гости? Или затраченных сил: пойти на сборы команды или закончить, наконец, заполнение налоговой декларации?

Предсказать, почему люди предпочтут одно другому, крайне сложно: ценности легко меняются в зависимости от окружающей обстановки и прочих внутренних и внешних факторов. Ценности суть предпочтения: они показывают, насколько мы хотим, желаем или считаем важным тот, а не иной объект, то, а не иное качество или состояние. То, что нам кажется ценным утром, может утратить свою ценность в обед или вечером. Сегодня мы хотим одного, завтра со всем другим.

Решая, что включить в бизнес-предложение, весьма ценно просчитать **шаблоны** поведения – то, как различные группы потребителей определяют, что считать ценным в том или ином контексте. Решения, что оставить, а что исключить из вашего предложения, не осчастливят всех, так что ваша цель не в том, чтобы достичь совершенства. Уделяя внимание моделям поведения, которые стоят за действиями ваших *лучших* покупателей, вы сможете усовершенствовать ваше бизнес-предложение, направленное на удовлетворение потребностей *большинства* лучших покупа-

телей в *большинстве* случаев.

Выгода

Успешный бизнес занимается тем, что любят или в чем нуждаются.

Тед Леонсис, бывший топ-менеджер компании AOL, владелец компаний Washington Wizards и Washington Capitals

Если ваши клиенты что-то у вас покупают, значит они решили, что ваше предложение лучшее, на что они могут потратить деньги в данный момент. Они ценят его выше всех остальных. Разрабатывая предложение, вам в первую очередь нужно выяснить, что ваши потенциальные покупатели ценят больше, чем покупательную способность купюр в своих кошельках, какую **выгоду** они получают.

У каждого человека в разное время приоритеты слегка различаются, однако существует несколько общих критериев, согласно которым потенциальные покупатели оценивают возможность покупки. Вот они:

1. *Эффективность.* Насколько хорошо это работает?
2. *Скорость.* Как быстро это начинает работать?
3. *Надежность.* Смогу ли я положиться на это, чтобы сделать то, что хочу?
4. *Легкость в использовании.* Сколько потребуется

усилий, чтобы этим пользоваться?

5. *Многофункциональность*. Сколько способов применения этого существует?

6. *Статусность*. Как меня воспримут другие, когда узнают о моем приобретении?

7. *Привлекательность с эстетической точки зрения*. Насколько приобретение радует глаз или улаживает другие органы чувств?

8. *Эмоциональный аспект*. Какие чувства вызывает во мне приобретение?

9. *Стоимость*. Сколько нужно заплатить, чтобы получить это?

В книге *Trade-Off: Why Some Things Catch on, and Others Don't* («Компромисс. Почему одни вещи срабатывают, а другие нет») Кевин Мэйни рассматривает перечисленные выше критерии с точки зрения двух основных характеристик: удобства и качества. Предложения, характеризующиеся быстротой, надежностью, легкостью в применении и многофункциональностью, удобны. Предложения, отличающиеся совершенством исполнения, статусностью, привлекательностью с эстетической точки зрения или ярким эмоциональным аспектом, обладают высоким качеством.

Каждое изменение, которое вы вносите в ваше предложение, улучшает в итоге либо удобство, либо

качество. Разом повлиять на то и другое чрезвычайно трудно, так что самые успешные бизнес-предложения выделяются среди конкурентных лишь одной характеристикой. Если вам захотелось пиццы, то образцом качества будет столик в Pizzeria Uno в Чикаго, но ведь куда удобнее заказать пиццу на дом в Domino. Соответственно, Pizzeria Uno делает себе имя на том, что посетителей ждет не просто пицца, а изысканный ужин, а Domino привлекает тем, что в кратчайшие сроки доставляет клиентам качественный продукт.

Оттого что приходится делать выбор между качеством и удобством, одно бизнес-предложение может превратиться в несколько, каждое из которых будет уникально. Рассмотрим пример из области швейной индустрии: бренды Old Navy, Gap и Banana Republic принадлежат одной и той же компании – Gap Inc. Все три линии представляют примерно одинаковый ассортимент продукции: футболки, рубашки, шорты, – но ориентированы они на разные группы покупателей.

Вместо того чтобы создать одну линию одежды, которая понравилась бы всем (что почти невозможно, потому что все хотят разного), компания разработала несколько линеек. Old Navy олицетворяет практичность по доступной цене, Gap предлагает стильные и модные вещи по демократичным расценкам, а Banana Republic – красоту и статусность, и цены со-

ответствующие. Каждая линия уникальна и ориентирована на свою группу потребителей, пусть даже производство всей одежды имеет одинаковый технологический процесс, и прибыль поступает на счета одной и той же компании.

Проверка относительной важности

Не позволяйте самому важному зависеть от самого суетного.

Иоганн Вольфганг Гёте, драматург, поэт, интеллектуал XIX века

Самое сложное в определении, чего же хотят потребители, заключается в том, что они хотят всё. Вот доказательство: соберите фокусную группу из потенциальных покупателей. Попросите каждого участника, используя описанные выше критерии, оценить **выгоду**, которую они получают от вашего предложения. Как будут выглядеть результаты?

Вне зависимости от того, какой продукт или услугу вы продвигаете, результаты окажутся одинаковыми: покупатели хотят товар, который покажет исключительные результаты безо всяких усилий со стороны потребителя. Им нужно то, что сразу же сделает их богатыми, знаменитыми, привлекательными и посулит вечное блаженство. И желательно бесплатно. На вопрос «чем из вышеперечисленного вы согласились бы поступиться?», они ответят: ничем, ведь каждый пункт чрезвычайно важен и на меньшее они не согласятся.

За пределами фокусной группы всегда иная ситуа-

ция. Как только люди из группы разойдутся восвояси, каждый из ее участников купит себе – не бесплатно возьмет – нечто несовершенное и будет вполне доволен. Почему же так?

Как правило, потребители не задумываются о **преимущественном выборе**, если им не приходится принимать **решение**. Если бы существовала возможность идеального выбора, вопросов бы не возникало. Но поскольку идеал недостижим, то покупатель довольствуется **лучшей альтернативой**.

Лучший способ выяснить, чего действительно хотят потребители, – открыто просить их сделать выбор во время маркетинговых исследований. Проблема гипотетической фокус-группы в том, что от участников не требуется сделать какой-либо выбор: они могут иметь что угодно, вот и выбирают лучшее.

Проверка относительной важности – методика, разработанная в 1980-х годах статистиком Джорданом Лувье²; с ее помощью можно узнать, чего именно хотят люди, если задавать им простые вопросы, составленные с тем, чтобы имитировать ситуацию реального выбора. Вот как она работает.

Предположим, вы собираетесь проверить на относительную значимость ту самую закусочную, о которой мы упоминали ранее. Вместо того чтобы просить каждого участника оценить ее преимущества по 10-

балльной шкале, ему показывают список вроде тако-
го:

- А. Заказы доставляются за пять минут или быстрее.
- Б. Большинство блюд стоят меньше 20 долларов.
- В. Интерьер заведения кажется привлекательным.
- Г. Разнообразное меню.

После чего участнику задают вопросы:

1. Какие из этих пунктов кажутся вам наиболее важными?
2. А какие из этих пунктов кажутся вам наименее важными?

Когда участник ответит на эти вопросы, ему показывают другой список:

- А. Эксклюзивные блюда, которые можно попробовать только здесь.
- Б. Уверенность, что я всегда смогу заказать здесь любимые блюда.
- В. То, что я здесь обедаю, придает мне вес в глазах окружающих.
- Г. Большие порции.

После чего наугад составляются различные комбинации из четырех-пяти озвученных преимуществ, и участник снова выбирает наиболее и наименее важ-

ные пункты до тех пор, пока комбинации не иссякнут или участник опроса не потеряет интерес, что обычно случается минут через пять-десять.

Ответить на эти простые вопросы можно очень быстро, но результаты получаются поразительные. Когда вы просите потребителей по-настоящему сделать выбор, вы получаете от них более достоверную информацию о том, какой выбор тот или иной участник сделает, если ему доведется столкнуться со схожим выбором в реальной жизни. Собрав результаты и подвергнув их статистическому анализу, вы поймете относительную важность каждого преимущества. Чем на большее количество вопросов ответит респондент, тем яснее для вас станет относительная важность каждого преимущества.

Проверка относительной важности поможет вам быстро определить, чему именно уделить внимание, чтобы ваше предложение стало максимально привлекательным.

Стратегические допущения

*Лучше быть относительно правым, чем абсолютно неправым.
Джон Кейнс, экономист*

Представьте, что вы решили открыть школу йоги. Конъюнктура рынка выглядит заманчиво: вам кажется, что вы нашли район, где нет конкурентов, зато есть немалое число тех, кто с удовольствием ходил бы на занятия и чей дискреционный доход¹⁴ позволит ежемесячно платить больше 100 долларов за абонемент. Вы уже разработали внутренний дизайн и в общих чертах представляете, какие именно направления йоги будут представлены в вашей школе и кто будет вести занятия.

Вы также нашли помещение, которое сможете арендовать за 10 тысяч долларов в месяц (если подпишете договор аренды на год), и подсчитали, что на зарплату сотрудникам и прочие организационные расходы будет уходить еще 12 тысяч в месяц. Кроме того, вам понадобится 5 тысяч долларов на приобретение ковриков и прочего инвентаря, а также компью-

¹⁴ Часть чистого дохода потребителя, остающаяся после неизбежных расходов, уплаты налогов, затрат на удовлетворение первейших жизненных потребностей. Прим. ред.

тера, чтобы вести базу данных.

Риелтор, с которым вы работаете, насеждает на вас, требуя скорее принять решение, «иначе перехватят, место-то хорошее». Ваших собственных сбережений хватит на первоначальные расходы плюс три месяца текущих. Все это очень волнующе, тем не менее прежде, чем сделать решительный шаг, вы желаете еще раз убедиться в правильности принятого решения. Подписывать договор аренды или нет?

Это обычная история: новоиспеченный предприниматель всю жизнь мечтал открыть ресторан, бар или книжный магазинчик, так что он с легкостью расстанется со сбережениями и влезает в долги, чтобы осуществить свою мечту. Иногда такие истории заканчиваются хорошо. Но, как правило, через пару месяцев бизнес терпит крах, а его владелец недоумевает, что же он сделал не так.

Стратегические допущения – факты и характеристики реального мира, без которых ваш бизнес или ваше предложение не будет иметь успеха. У каждого нового бизнеса или предложения есть свой набор таких стратегических допущений, и если хотя бы одно из них будет ошибочным, то ваша бизнес-идея может оказаться не такой заманчивой, как виделось на первый взгляд.

Скажем, в рассмотренном выше примере со шко-

лой йоги таких стратегических допущений три:

1. Жители района будут готовы расстаться со 100 долларами, чтобы купить абонемент на занятия йогой недалеко от дома.

2. Ваша студия сможет набрать по меньшей мере 220 человек, которые согласятся платить полную стоимость абонемента в течение трех месяцев.

3. Совокупный доход в последующие 12 месяцев (до окончания минимального срока аренды) должен превысить 22 тысячи долларов.

Рассмотрим теперь, что случится, если хотя бы одно из вышеперечисленных допущений окажется ложным:

1. Сначала все заинтересуются, но в конце концов многие откажутся платить 100 долларов: ведь можно доехать в соседний район и заниматься там за 75 долларов. Вы снижаете плату до 75 долларов, что означает: теперь, чтобы удержаться на плаву, нужно 300 человек. После снижения цены абонемента набирается 220 посетителей, как планировалось, но этого уже недостаточно.

2. Вам не удастся привлечь посетителей потому, что все любители йоги в вашем районе уже приобрели годовой абонемент в другую школу. Как только кончатся деньги, вы быстро закрываетесь.

3. В том же районе открывается школа-конкурент, и очень симпатичная. После трех месяцев упорной конкурентной борьбы вы набираете лишь половину от того количества регулярных посетителей, которое необходимо, чтобы удержаться на плаву. А аренды осталось еще на девять месяцев, притом что финансовые перспективы весьма туманны.

У каждого бизнеса или коммерческого предложения можно найти набор стратегических допущений, от которых во многом зависит успех либо провал такового. Чем раньше и тщательнее вы составите список стратегических допущений и проверите их справедливость на деле, тем меньше придется рисковать и тем больше будет уверенности в правильности принятых решений.

Теневое тестирование

*Предупрежден – значит вооружен.
Римская поговорка*

Лучший способ подтвердить справедливость **стратегических допущений** – проверить их эмпирическим путем, однако это, как вы понимаете, очень дорогостоящее и рискованное занятие. Куда как лучше минимизировать риски, протестировав свое предложение еще до того, как ваш бизнес будет запущен.

Теневое тестирование – процесс продажи продукта или услуги до того, как они обретут реальную жизнь и перестанут быть проектом. Если вы честно признаетесь потенциальным потребителям, что товар находится в стадии разработки, теневое тестирование поможет вам быстро и недорого проверить справедливость стратегических допущений.

Реальные потребители и потенциальные потребители – не одно и то же. Теневое тестирование позволит вам получить жизненно важную обратную связь от покупателей, которую не получишь иным способом: оно покажет, будут ли реальные потребители платить за то, что вы собираетесь предлагать. В целях минимизации риска, на который вы пойдете, открывая биз-

нес, вам следует заняться сбором информации от реальных покупателей.

В компании Fitbit очень хорошо знают, что такое теневое тестирование. Основанная в 2008 году Эриком Фридманом и Джеймсом Парком компания производит небольшой прикрепляемый к телу аппарат, считывающий показатели организма во время сна и физических нагрузок. Устройство Fitbit подсчитывает уровень вашей активности в дневное и ночное время и автоматически отправляет собранные данные в Сеть, где они анализируются, в итоге вы получаете информацию о состоянии вашего здоровья, тонусе организма и ритмах сна.

Задумка была неплохая, но разработка нового оборудования – дело хлопотное, затратное и рискованное. И вот что придумали Фридман и Парк. Объявив о начале разработки устройства Fitbit, в тот же день они открыли на своем сайте возможность предварительного заказа собственного детища, причем потенциальные заказчики видели только описание функций устройства и несколько изображений предполагаемого внешнего вида. Система зафиксировала имена, адреса и проверенные номера кредитных карточек, но списание средств должно было произойти лишь тогда, когда товар был готов к отправке заказчику. Таким образом, компания оставила себе путь к отступлению

на случай, если что-то пойдет не так.

Начали поступать заказы, спустя всего месяц у инвесторов появились гарантии, и они не побоялись выложить 2 миллиона долларов, необходимых для осуществления проекта. Через год устройство Fitbit было готово, и его получили первые заказчики. Вот такая это важная штука, теневое тестирование.

Минимальное экономически целесообразное предложение

Если вас все устраивает в первой же версии вашего продукта – значит вы начали слишком поздно.

Рейд Хоффман, основатель компании LinkedIn

Раз уж вы собрались провести **теневое тестирование**, вам необходимо то, что можно предложить покупателю. К счастью, для начала продаж вовсе не обязательно дорабатывать ваше предложение до конца.

Минимальное экономически целесообразное предложение (МЭЦП) – предложение, которое обещает и/или предоставляет минимальный набор благ, необходимых для заключения сделки. МЭЦП – это, по сути, максимально разработанный **прототип**, за который покупателю будет не жалко отдать деньги. И ничего сложного в этом нет: например, МЭЦП компании Fitbit представляло собой **прототип**, описание и несколько сделанных на компьютере рисунков. Все, что вам нужно, – предоставить потребителю достаточно информации, чтобы убедить его заплатить.

Создание МЭЦП весьма полезно, потому что невозможно на 100 % угадать, что сработает, а что нет. Кому

захочется тратить время и деньги на то, что не будет работать? И чем раньше вы обнаружите недостатки, тем лучше.

Поскольку **обратная связь** от потенциальных покупателей и полностью оплаченный заказ – совсем разные вещи, создание МЭЦП позволит вам, собирая сведения от реальных покупателей, напрямую проверять справедливость **стратегических допущений** и сокращать риск инвестирования в ничто.

Вот как школа йоги, о которой мы говорили выше (с. 100), может использовать МЭЦП и метод теневого тестирования, чтобы проверить свои стратегические допущения:

Шаг первый: необходимо создать простенький сайт, на котором можно будет узнать некоторые подробности о школе: расположение, приблизительное расписание работы, имена преподавателей, цены на абонемент. Здесь же должна открываться форма для заполнения: посетитель вводит данные своей пластиковой карты и сразу же приобретает абонемент в новую школу. Заполняя форму, потребитель приобретает годовой абонемент со дня открытия, но с возможностью отказаться в течение первого месяца, если что-то не понравится. Если школа не откроется, все деньги вернутся без взимания каких-либо сборов. Стоимость: пара сотен долларов.

Шаг второй: привлечь внимание потенциальных клиентов к вашему сайту. Для этого можно раздавать флаеры, агитировать лично, разместить баннер в поисковике. Все это недорогие способы: они обойдутся вам в несколько сотен долларов.

Шаг третий: отследить, сколько человек заполнят полноценную форму предзаказа на сайте или запросят дополнительную информацию. Это займет несколько часов.

Можно достаточно быстро и незатратно сформировать МЭЦП и в результате многое узнать о справедливости стратегических допущений конкретного бизнес-предложения в реальном мире. Те несколько сотен долларов, которые вы потратите на проверку стратегических допущений, – отличное вложение, особенно если результаты этой проверки предотвратят инвестирование куда бóльших средств в бизнес-идею, с самого начала обреченную на провал.

Цель работы с МЭЦП – минимизация риска. Инвестируя небольшими, постепенно увеличивающимися порциями и нацеливаясь на получение необходимой информации, вы быстро поймете, что работает, а что нет. Если идея оказывается многообещающей, у вас появятся прекрасные условия для ее реализации. Если же стратегические допущения окажутся неверными, вы сможете быстро покрыть убытки, не рискуя

ни репутацией, ни последней рубашкой.

Инкрементальный прирост

Выберите три основных характеристики или свойства, отшлифуйте их до совершенства, а потом забудьте обо всем остальном... Если в первой версии вы будете работать над совершенствованием трех основных параметров, то непременно постигнете сущность и ценность своего продукта.

Пол Бакхайд, создатель сервисов Gmail и Google AdSense

Предположим, вам удалось продать **МЭЦП** и доказать справедливость **стратегических допущений**; что ж, вам повезло, но на этом процесс не заканчивается. Если вы твердо решили довести свое предложение до совершенства, вам необходимо постоянно вносить небольшие изменения, призванные улучшить его и привлечь новых покупателей.

Инкрементальный прирост – процесс использования **итерационного цикла** для улучшения существующего бизнес-предложения. Суть процесса проста: постоянно придумывать и тестировать изменения и добавления к существующему предложению, потом оставлять то, что срабатывает, и убирать то, что не срабатывает.

Хорошим примером инкрементального прироста является тюнинг автомобилей. Берется серийный автомобиль, и мастера тюнинга постепенно заменяют или переделывают его отдельные части: меняют двигатель на более мощный, ставят спойлеры и хромированные колпаки, тонируют стекла. Каждое изменение призвано немного улучшить автомобиль, и вносятся изменения до тех пор, пока не будет достигнут максимальный эффект. После чего мы увидим совсем другую машину.

Инкрементальный прирост помогает улучшить ваше бизнес-предложение, минимизировав при этом риск провала после одной-единственной итерации. Если вы не будете осторожны, резкие изменения после запуска бизнеса могут свести на нет именно те качества, которые привлекали потребителей, или вызвать сбой в системах, созданных вами для того, чтобы доставлять ценность покупателям. Внося изменения и тестируя их быстро и небольшими порциями (инкрементами), вы постепенно улучшите свое предложение, не ставя на карту все и сразу; при помощи этого метода с течением времени вы сможете предоставить потребителю много больше ценности.

Надо помнить, что инкрементальный прирост именно на это и нацелен. Чтобы найти новый рынок сбыта или полностью изменить предложение, вам придется

создать нечто совершенно новое. Если дело именно так и обстоит, разрабатывайте новый **прототип**. Когда он будет готов, займитесь получением **обратной связи** и используйте **тестирование**, чтобы сравнить старую и новую версию продукта и установить, что последняя лучше, прежде чем перейти на нее окончательно.

Полевые испытания

Инженер, которому не приходится мыть руки по три раза на день, – это плохой инженер.

Хоичиро Тойода, бывший председатель совета директоров Toyota Motor Corporation

Сто пятьдесят дней в году Патрик Смит живет в Колорадо. Собственно, он делает это последние 50 лет. Смит – основатель Колорадской школы туриста и двух успешных компаний Mountainsmith и Kifaru International, занимающихся продажей одежды и снаряжения для охотников, рыболовов и прочих любителей активного отдыха.

Одежда и снаряжение фирмы Kifaru – удовольствие не из дешевых. Ведь компания производит, должно быть, лучшие рюкзаки и палатки для охотников и любителей отдыха на природе: из прочной ткани, легкие, удобные. В рюкзак Kifaru легко умещается 90 килограммов поклажи, он прослужит не одно десятилетие и поэтому стоит не одну сотню долларов.

Неудивительно, что страстные любители подобного досуга готовы выложить несколько тысяч за сделанную по спецзаказу экипировку Kifaru, а потом полтора или даже два месяца ждать товар. Надо очень

постараться, чтобы найти покупателя, разочарованного в продукции этой компании. Чаще всего бывает наоборот: если уж человек начал пользоваться ее товарами, то остается верен ей и дальше.

Секрет успеха компании Kifaru – **полевые испытания**. Смит лично создает, использует и годами подвергает **итерации** каждый продукт перед тем, как предлагать его покупателю. На момент, когда товар можно будет приобрести, даже самые придирчивые потребители вряд ли смогут найти в нем изъяны.

Вот что рассказывает Смит о личном подходе к полевым испытаниям:

Нетронутая природа – мой источник вдохновения и моя лаборатория. Все идеи о дизайне моей продукции пришли ко мне здесь [в полевых условиях]. Я доверяю этой технике. И постоянно получаю обратную связь о качестве моей продукции, потому что занимаюсь именно тем, для чего она предназначена, и проверяю ее, что называется, в деле, именно в таких местах, в каких ею пользуются в реальной жизни. <...> Я убежден, что лучшие вещи создают только так, а не сидя в городском офисе за компьютером. Думаю, это беспрюирышный вариант³.

Полевые испытания с давних пор применялись в создании успешного бизнеса. В 1923 году В. Г. Мер-

фи из компании Protective Garment Corporation попросил своего помощника прилюдно выстрелить ему в грудь с расстояния 10 метров, чтобы продемонстрировать, как хороша его продукция, и доказать, что производимый его компанией пуленепробиваемый жилет способен выдержать пять пуль, – рекламный трюк, основанный на тщательном проведении полевых испытаний. Мигель Кабальеро, колумбийский производитель подобной продукции, чьими бронежилетами пользуются президенты Барак Обама и Уго Чавес, тоже с успехом использовал подобное шоу в рекламных целях, выкладывая на YouTube видеоролики, на которых в людей стреляют в упор, а тем ничего не делается, поскольку на них его бронежилеты⁴.

Большинство крупнейших автопроизводителей подвергают свою продукцию полевым испытаниям, проезжая полосы препятствий на дороге и по бездорожью. Компании, занимающиеся разработкой ПО, вроде Microsoft и Google, тестируют новую продукцию на компьютерах сотрудников, прежде чем начать ее реализацию на массовом рынке. Подобная форма полевых испытаний позволяет выявить и устранить недостатки ПО до того, как покупатель увидит продукт.

Использовать свой продукт – лучший способ повысить качество того, что предлагаешь. Станьте самым активным и требовательным потребителем соб-

ственного товара, и все прочие способы сделать ваше предложение лучше, чем было, померкнут перед этим единственным.

Глава 3

Маркетинг

Скука – это настоящий смертный грех маркетинга.

Дэн Кеннеди, эксперт по маркетингу

Недостаточно просто предложить ценность. Бизнес не может выжить без **маркетинга**. Те, кто не знает о вашем существовании, не могут купить то, что вы предлагаете. А люди, не заинтересованные в вашем товаре или услуге, – вряд ли захотят.

Лучшим компаниям мира удается привлекать внимание быстро и с незначительными издержками. Маркетинг – это искусство и наука поиска потенциальных клиентов, активно заинтересованных в том, что вы предлагаете. Это не то же самое, что продажа. Хотя стратегии так называемого прямого (директ-) маркетинга и направлены на сокращение времени между моментом привлечения внимания и самим предложением покупки, маркетинг и продажи – это совершенно разные вещи. Маркетинг «отвечает» за то, чтобы вас заметили. А цель **продаж** (это мы обсудим в главе 4) заключается в совершении сделки.

Внимание

В экономике, выстроенной вокруг понятия «внимание» (а именно такова экономика нашего времени), специалисты по маркетингу борются именно за внимание. Те, кому не удается привлечь внимание, проигрывают.

Сет Годин, автор деловых книг, маркетолог

Нас окружает огромное количество людей и компаний, жаждущих привлечь наше **внимание**. Его требуют и работа, которую необходимо сделать, и знакомые, которым следует позвонить, и электронная почта, которую нужно проверить, и телевизионные программы, и музыка, и бесчисленное количество сайтов, с которыми надо ознакомиться... У каждого из нас слишком много дел, а времени, чтобы с ними справиться, – катастрофически мало.

Правило **маркетинга** № 1 гласит: объем внимания каждого из ваших потенциальных покупателей ограничен. Чтобы справиться со всеми делами, требуется куда больше сил, чем те, которыми человек располагает. Поэтому он фильтрует поступающую информацию, уделяя время тому, что для него важно, и игнорируя то, что неважно. Так поступают все, в том числе

и ваши потенциальные клиенты. Для привлечения их внимания вы должны найти способ обхода фильтров, а для этого необходимо быть интереснее или полезнее своих конкурентов.

Однако само по себе внимание ничего не стоит, если людей не интересует, что вы делаете. Тому, кто хочет, чтобы его заметили, достаточно просто пройтись по улице в розовом костюме кролика, крича при этом во всю глотку, – и реакция окружающих ему гарантирована. В бизнесе же не все так просто. Вам необходимо привлечь внимание только тех потенциальных клиентов, которые со временем что-то у вас *купают*, – в противном случае вы просто теряете время.

Конечно, быть в центре внимания приятно, но суть бизнеса состоит в организации прибыльных продаж, а не в победе на конкурсе популярности. Нет ничего плохого в том, что вас показывают по национальному телеканалу или размещают ваше фото на посещаемом сайте, но зачастую даже такая широкая популярность не в состоянии увеличить ваши продажи. Расстрачивая время и энергию на «светскую жизнь», вы тем самым уменьшаете долю ресурсов, которые можете вложить в создание реальной ценности для своих клиентов.

В такой ситуации не выигрывает никто. Однако стоит вам привлечь внимание людей, способных при

определенных условиях купить ваш продукт, как ваш бизнес неминуемо пойдет в гору. О том, как это происходит, расскажут ментальные модели, о которых мы поговорим чуть ниже.

Восприимчивость

Говорят, для того чтобы захотеть купить продукт, вы должны увидеть рекламное объявление о нем не менее семи раз. Между тем в моей папке со спамом 8743 письма с предложением купить виагру, а я все равно не хочу это делать!

*Эрин Павлина, консультант и блогер
(erinpavlina.com)*

Люди склонны игнорировать то, что им неинтересно. Одна из основных функций человеческого мозга – это фильтрация восприятия: определение того, на что стоит обращать внимание, а что следует пропускать. Самый простой способ потерять внимание другого собеседника – это заговорить с ним о том, что ему неинтересно.

Восприимчивость – это показатель, определяющий степень открытости человека к вашему сообщению. Образцом восприимчивости можно считать безумных фанатов популярной серии романов Стефани Майер *Twilight* («Сумерки»): они заинтересованы практически в любой информации, связанной с предметом их страсти, причем с нетерпением ждут ее появления. С точки зрения бизнеса такое положение вещей идеально: если вы работаете с данной

аудиторией, можете быть уверены, что она сразу же откликнется на ваше новое предложение.

С другой стороны, убежденный вегетарианец вряд ли заинтересуется информацией о плюсах употребления в пищу красного мяса. И даже неважно, насколько мощные аргументы вы приводите или насколько убедителен тон вашего обращения. Разница в мировоззрениях слишком велика, и даже крупномасштабные публичные кампании не всегда могут преодолеть повсеместную склонность людей к игнорированию.

Восприимчивость имеет два основных компонента: что и когда. Люди склонны воспринимать определенные типы информации в определенные моменты времени. Я обожаю узнавать что-то новое о деловых бестселлерах, но наверняка не буду готов к общению на эту тему с издателем, если он позвонит мне в три часа утра.

Если вы хотите, чтобы ваше сообщение было услышано, важно выбрать правильное средство коммуникации. Форма сообщения оказывает огромное влияние на то, насколько восприимчивыми окажутся люди по отношению к содержащейся в нем информации. Если форма вашего сообщения указывает на то, что оно было создано именно для ваших клиентов, то шансы привлечь их внимание будут значительно вы-

ше.

Вот вам пример. Почти каждый человек игнорирует рекламу, которую засовывают ему в почтовый ящик. Если рекламное сообщение носит слишком прямой и напористый характер или кажется слишком «массовым», получатель в 99 % случаев просто выбрасывает его без особых размышлений. Измените форму вашего сообщения – и тут же изменится уровень восприимчивости.

Большинство людей обязательно откроет конверт, на котором их имя и адрес написаны от руки: им ясно, что кто-то потратил время и усилия для того, чтобы отправить им письмо. Давайте доведем этот пример до крайности. Почти каждый человек (включая и занятых руководителей) наверняка вскроет адресованный ему большой конверт курьерской службы FedEx, ведь отправителю такое сообщение стоит немалых денег и усилий. Но не обольщайтесь сверх меры: если содержимое «статусного» конверта не вызовет у получателя интереса, вы моментально потеряете его внимание.

Незаурядность

Реклама – это налог на право быть незаурядным.

Роберт Стивенс, основатель компании Geek Squad

Каждый раз, когда я выхожу на пробежку, люди обязательно задают мне вопрос о моей обуви. Они спрашивают меня не потому, что моя обувь модная, а потому, что она выглядит до крайности странно.

Обувь марки FiveFingers производства компании Vibram, которую я выбрал для бега, – это нечто среднее между носками и перчатками: для каждого пальца имеется свой кармашек. Тонкая резиновая подошва уберегает ступни от камней и стекол, не давя при этом на стопу, что позволяет ногам при беге пребывать в совершенно естественном положении.

Бег или ходьба в FiveFingers на удивление комфортны, поэтому я достаточно часто надеваю их. Эта обувь слишком странна, чтобы остаться незамеченной, – она абсолютно не соответствует представлениям о том, как должна выглядеть типичная спортивная обувь. В результате люди постоянно задают мне вопросы – даже на недружелюбных улицах Нью-Йорка. Я рассказываю своим собеседникам о том, что это

за обувь, почему я ее ношу, сколько она стоит и где ее можно купить.

Дизайн FiveFingers позволяет преодолеть первую же проблему, имеющуюся у любого нового предложения: если о вашем существовании никто не знает, то никто не купит то, что вы продаете. Каждый клиент, носящий пару FiveFingers, неминуемо обеспечивает Vibram (компанию-производителя) всей необходимой для ее роста рекламой, причем бесплатно.

С точки зрения бизнеса, дизайн FiveFingers, привлекающий **внимание**, работает просто великолепно. Продавцы компании подтвердили мне, что обувь FiveFingers просто разлетается с прилавков – складские запасы распродаются в мгновение ока. По мнению газеты *New York Times*¹, с момента появления на рынке в 2006 году продажи линейки продуктов FiveFingers ежегодно увеличиваются в три раза. Оборот за 2009 год в одной только Северной Америке превысил 10 миллионов долларов, и все это без масштабной рекламы. Неплохо для забавной обуви, напоминающей лягушачьи лапки!

Заметность – лучший способ привлечь внимание. Сет Годин в своей классической книге о маркетинге «Фиолетовая корова» использует для иллюстрации этого принципа прекрасную метафору. Когда на поле пасутся только коричневые коровы, это скучно. Фио-

летняя корова не соответствует ожиданиям людей, и это естественным образом привлекает внимание и вызывает интерес.

Если вы сделаете свои предложения незаурядными – то есть достаточно уникальными, чтобы возбудить любопытство у потенциальных покупателей, – вам будет гораздо проще привлечь их внимание.

Возможный покупатель

На нашей планете живет 6 миллиардов человек. 99,999 % из них предпочли бы не отдавать вам свои деньги.

Хью Маклауд, автор книги «Игнорируй всех, или Как стать креативным»¹⁵

Одна из самых серьезных ошибок маркетологов – это уверенность в том, что людям небезразлично, что вы хотите им предложить.

Возможно, вы и считаете, что ваш товар является самым значимым в мире после нарезанного и расфасованного хлеба, – по крайней мере, я на это надеюсь! Однако далеко не все думают подобным образом. Это суровая правда. К счастью, для вашего бизнеса не нужно завоевывать расположение всех людей на нашей планете.

Достаточно заключить то количество сделок, которое позволит вам заработать прибыль и остаться на плаву. Для этого лучше всего сконцентрироваться на привлечении **внимания** тех, кому может быть важно ваше предложение.

Опытные специалисты по маркетингу даже не пы-

¹⁵ Маклауд Х. Игнорируй всех, или Как стать креативным. М.: ООО «Карьера Пресс», 2011. Прим. ред.

таются обращаться ко всем – они концентрируются на внимании *нужных им людей в нужное время*. Если вы занимаетесь маркетингом мотоциклов «Харлей-Дэвидсон», то со стратегической точки зрения вам не стоит договариваться с шоу Опры Уинфри о демонстрации новых моделей этого года. С другой стороны, Опре так же нет смысла вкладывать деньги в рекламу на мотовыставке.

Возможный покупатель – это тип личности, идеально подходящий к вашему предложению. Самые прибыльные клиенты «Харлей-Дэвидсон» – так называемые «воскресные воины», мужчины средних лет с достаточным доходом, желающие почувствовать себя крутыми в свободное от основной работы время. Возможными покупателями, с точки зрения Опры, будут женщины средних лет, желающие улучшить свою жизнь и любящие послушать эмоциональные сокровенные признания и истории.

«Харлей-Дэвидсон» не пытается обращаться к возможным покупателям Опры, и наоборот. Каждый из них концентрируется на своей особой аудитории и за счет этого достигает максимального эффекта.

Попытка обратиться ко всем – это напрасная трата времени и денег. Направив свои ограниченные ресурсы именно на общение с людьми, которые потенциально заинтересованы в чем-то, напоминающем ва-

ше предложение, вы сможете тем самым максимизировать эффективность своих усилий.

Конечный результат

Люди покупают не сверла диаметром 6 миллиметров – они покупают возможность получить отверстия диаметром 6 миллиметров.

Теодор Левитт, экономист, бывший преподаватель Гарвардской школы бизнеса

Обычно люди не хотят разбираться в повседневных делах, связанных с управлением бизнесом. Они покупают деловые бестселлеры или посещают модные курсы. Им кажется, этого достаточно, чтобы обеспечить себе успешное будущее.

Большинство автовладельцев приобретают дорогостоящие внедорожники не потому, что им приходится часто съезжать с шоссе. Они покупают такие машины лишь потому, что, мчась по бездорожью, могут почувствовать себя смелыми любителями приключений.

Большинство женщин покупают помаду стоимостью 20 долларов за тюбик не только из-за цвета. Они покупают ее, потому что хотят ощутить себя красивыми и желанными.

Большинство студентов колледжей платят сотни тысяч долларов Гарварду, Стэнфорду или Йелю

не только за право сидеть на лекциях. Они идут в эти университеты (точнее, их отправляют туда родители), так как верят, что после выпуска их будут считать интеллектуальными, образованными и влиятельными людьми.

Маркетинг оказывается наиболее эффективным, когда концентрируется на желаемом **конечном результате**. Вам, как производителю, часто проще сконцентрироваться на свойствах вашего продукта, ведь вы лучше всех знаете, на что он способен.

Но даже в этом случае вам лучше сообщать потенциальным покупателям не о *свойствах* продукта, а о его *преимуществах*, то есть о том, что получит клиент, приняв ваше предложение. Концентрируясь на конечном результате, вы заставляете потенциального потребителя прийти к выводу: «Это то, что мне нужно».

Квалификационный отбор

Продукт, который не продается при отсутствии рекламы, не принесет вам прибыли даже при наличии рекламы.
Альберт Ласкер, бывший глава рекламного агентства Lord & Thomas, один из пионеров индустрии современной рекламы

Хотите верить, хотите нет, но порой имеет смысл отказываться даже... от клиентов, готовых платить вам деньги. Не каждый клиент может считаться хорошим. Прежде всего, вам не стоит работать с покупателями, прибыль от продажи которым будет несоразмерна вашим затратам времени, энергии и внимания или потенциальному риску от сотрудничества.

Квалификационный отбор – это процесс, позволяющий определить (причем еще до начала сделки), может ли потенциальный клиент считаться хорошим. Оценивая потенциальных покупателей еще до момента покупки, вы будете избавлены от общения с теми, кто не совсем подходит вашему бизнесу.

Компания Progressive Insurance превратила квалификационный отбор в прибыльную бизнес-стратегию. Чтобы понять, каким образом все это работает на практике, зайдите на сайт Progressive Insurance

(www.progressive.com) и попробуйте рассчитать условия для страхования автомобиля. На ваш запрос компания предложит ответить на несколько простых вопросов:

1. Тип вашей машины?
2. Владете ли вы ею или арендуете? Если вы владеец машины, то платите ли страховые взносы в настоящее время?
3. Ваш почтовый индекс?
4. Вы женаты (замужем)?
5. Посещали ли вы колледж?
6. Случались ли с вами в течение последних пяти лет аварии, в которых вы были признаны виновными?

Затем компания Progressive использует ваши ответы, чтобы собрать данные из нескольких баз и получить ответы на два вопроса:

А. Относите ли вы к типу клиентов, с которыми она хочет работать?

Б. Если да, то какую сумму страхового взноса следует вам предложить?

Если вы тот человек, которого Progressive хочет видеть в качестве клиента, то сайт выдаст вам ставку страхового взноса и немедленно предложит купить страховой полис. Если же нет, то вам сообщат, что вы

можете найти более выгодные условия у другой страховой компании, и даже *предложат обратиться к одному из своих конкурентов*.

Но с какой стати компания направляет к конкурентам потенциальных клиентов, готовых с ней сотрудничать? Как вы, возможно, помните, прибыль любой **страховой компании** зависит от сбора максимально возможной суммы в виде премий и выплаты минимально возможной суммы в качестве страховых возмещений.

Progressive не хочет расширять сверх меры свою клиентскую базу: она намерена страховать только тех, кто, скорее всего, аккуратно водит машину и редко попадает в ДТП. А это означает, что она привлекает клиентов, платящих ей премию и редко обращающихся за возмещением. Квалификационный отбор позволяет компании Progressive максимизировать количество высокоприбыльных клиентов, направляя при этом все потенциальные риски напрямую к своим конкурентам. Это хорошо и для клиентов: если они относятся к группе «низкого риска», то получают более выгодные условия автострахования.

Отбор помогает отфильтровать ненадежных клиентов, прежде чем вы заведете с ними какие-либо отношения. Чем более четко вы определите портрет своего идеального клиента, чем лучше можете выявить

тех, кто не соответствует этому образу, – тем сильнее сможете сконцентрироваться на хорошем обслуживании тех, кого считаете лучшими.

Точка выхода на рынок

*Нет ничего хуже мягкости безразличия.
Хуан Монтальяво, эссеист*

Если у вас нет маленького ребенка, вам будут совершенно неинтересны подгузники, коляски, кровати, игрушки, детские сады или диски с мультсериалом *Baby Einstein* («Ребенок Эйнштейн») ¹⁶. Любая информация, связанная с этой темой, будет отфильтровываться вашим мозгом, так как в настоящий момент она для вас неуместна.

Но ожидая появления в своей жизни маленького и теплого комочка радости, вы вдруг начинаете задумываться обо всех этих вещах и, скорее всего, активно искать связанную с ними информацию.

Известие о том, что у вас скоро будет ребенок, — прекрасный пример **точки выхода на рынок**. Вы внезапно становитесь крайне восприимчивы к информации о продуктах и услугах, способных помочь вам в новых заботах. Попытки привлечь **внимание** людей,

¹⁶ Серия мультипликационных фильмов, в игровом режиме знакомящих ребенка с двумя десятками простых слов и фраз, таких как «папа», «мама», «я тебя люблю» и т. д. Выражения и слова представляются в ней в виде жестов и помогают малышу выражать свои ощущения и эмоции еще до первых произнесенных слов. Прим. ред.

не заинтересованных в вашем предложении, – это, как мы уже говорили, потеря времени, денег и энергии. Потому что перед тем, как обращаться к покупателям, вам стоит выяснить, когда это лучше всего делать, то есть *в какой момент* они будут в вас заинтересованы.

Такие компании, как Procter & Gamble, Kimberly-Clark, Johnson & Johnson и Fisher-Price, уделяют невероятно большое внимание **точкам выхода на рынок**, так как эти точки способны оказывать огромное влияние на эффективность любой маркетинговой деятельности, связанной с продуктами по уходу за ребенком. В наши дни молодые мамы часто возвращаются из роддомов с подарками от одной из этих компаний – несколькими образцами подгузников, кремами против опрелостей и другими продуктами, необходимыми новорожденным.

Если вы можете привлечь внимание потенциального покупателя в тот самый момент, когда он начинает проявлять заинтересованность в предлагаемом вами продукте, то превратитесь в стандарт, с которым будут сравниваться все остальные предложения со стороны конкурентов. Это крайне выгодная позиция. Она значительно повышает шансы на то, что потенциальный клиент рано или поздно что-то купит именно у вас.

Особенно важно знать, где возможный покупатель

будет искать нужную информацию после возникновения заинтересованности. До появления Интернета большинство будущих родителей, узнав приятную новость, принимались читать специальную литературу, советоваться с опытными родственниками и друзьями. В наши дни они прежде всего обращаются к Сети. Вот почему особую важность приобретает работа с естественным поиском и услугами по оптимизации запросов поисковых машин. Оптимизация ключевых слов, по которым будет осуществляться поиск потенциальный клиент, позволит вам оказаться первым в его «улове».

Адресуемость

Иногда нехоженых троп избегают по веской причине.

Джерри Зайнфельд, комик

Как говорит старая и неполиткорректная поговорка, хороший продавец может продать холодильник эскимосу. Конечно, это клише, но доля правды в нем есть: эскимосы, живущие за полярным кругом, действительно покупают холодильники для того, чтобы предохранить пищу от замерзания при температуре ниже нуля. Главный барьер для продаж – не наличие или отсутствие потребности, а способность найти клиентов.

Адресуемость – показатель, демонстрирующий, насколько вам просто связаться с людьми, которым может быть интересно ваше предложение. Достучаться до аудитории с высоким показателем адресуемости – быстро и легко. А аудитория с низким показателем либо недоступна, либо невосприимчива и не желает, чтобы вы вообще с ней общались.

Отличным примером рынка с высокой степенью адресуемости является йога. В целом достаточно легко найти места, где люди уже обращают внимание на информацию, связанную с йогой: школы, популяр-

ные журналы типа *Yoga Journal*, конференции, сайты и т. д. Это международный бизнес с оборотом около 8 миллиардов долларов, и вы без проблем можете попасть в нужный канал и помочь потенциальным клиентам больше узнать о вашем предложении.

Низкий показатель адресуемости наблюдается в случае деликатных или смущающих аудиторию предложений (даже когда в них есть потребность). Подумайте, к примеру, о хронических заболеваниях: достаточно сложно обратиться к крупной группе пациентов, страдающих от дискомфортных и вызывающих неловкость заболеваний типа псориаза или язвенного колита. Обычно люди, страдающие такими недугами, не собираются в группы. Достаточно часто они вообще не афишируют свои заболевания, поэтому их трудно найти и поговорить с ними напрямую.

В данном случае более адресуемой группой будут врачи: их телефонные номера и адреса известны, через них проходит много пациентов, которым они выписывают лекарства, – вполне понятно, почему фармацевтические компании тратят так много времени и денег на общение с докторами.

Интернет значительно повысил адресуемость многих рынков. Люди с деликатными медицинскими проблемами, скорее всего, ищут нужную им информацию в Интернете, а значит, адресуемость можно повысить

с помощью рекламы в Сети. Блоги, форумы и базы данных типа WebMD.com позволяют людям, не знакомым друг с другом, делиться опытом и знаниями. За счет этого рынок с низкой степенью адресуемости становится куда более доступным, чем раньше.

Адресуемость – крайне важная задача и в том случае, когда вы предлагаете что-то совершенно новое. Если у вас есть выбор, то лучше сконцентрироваться на выстраивании отношений с аудиторией с высокой степенью адресуемости, чем пытаться заняться продажами или обращаться к аудитории, которой в принципе не присуща высокая адресуемость, и к людям, которые не хотят, чтобы к ним обращались.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Стоимость полной версии книги 250,00р. (на 07.04.2014).

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.