

МАЙКЛ Э. ГЕРБЕР

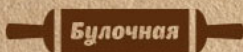


# МАЛЫЙ БИЗНЕС:

ОТ ИЛЛЮЗИЙ  
К УСПЕХУ



Как создать  
компанию  
и удержать её



**Майкл Э. Гербер**  
**Малый бизнес: от иллюзий**  
**к успеху. Как создать**  
**компанию и удержать ее**

*Текст предоставлен издательством*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=30805111](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=30805111)*

*Малый бизнес: от иллюзий к успеху. Как создать компанию и удержать ее: Олимп-Бизнес; Москва; 2018  
ISBN 978-5-9693-0386-7*

**Аннотация**

Книга Майкла Гербера, которого считают ведущим специалистом в области малого бизнеса, позволяет по-новому взглянуть на проблемы, связанные с организацией и развитием малых предприятий. Автор показывает, как общепринятые стереотипы могут воспрепятствовать успешному бизнесу, ведет своих читателей через главные этапы развития малого предприятия – от основания и становления до зрелости. Большой интерес представляет описание технологий франчайзинга для повышения эффективности и предсказуемости бизнеса. Рассказ об этапах предпринимательской деятельности оформлен в виде диалога с начинающим предпринимателем, в ходе которого обсуждаются вопросы, как правильно организовывать, развивать

и совершенствовать свое дело, не изменяя привычного образа жизни.

Книга рассчитана на широкий круг читателей – от студентов до опытных бизнесменов.

# Содержание

От автора	6
Предисловие	8
Введение	15
Часть I. П-миф и американский малый бизнес	22
Глава 1. Предпринимательский миф	22
Предпринимательский приступ	24
Пагубное предположение	26
Посмотрите, молодая женщина выпекает пироги. Посмотрите, молодая женщина открывает пекарню. Посмотрите, молодая женщина становится опытной хозяйкой бизнеса	28
Глава 2. Предприниматель, Менеджер и Специалист	33
Предприниматель	38
Конец ознакомительного фрагмента.	39

# **Майкл Э. Гербер**

# **Малый бизнес: от иллюзий**

# **к успеху. Как создать**

# **компанию и удержать ее**

**Michael E. Gerber**

**THE E-MYTH REVISITED**

**Why Most Small Businesses**

**Don't Work and What to Do About It**

© 2001 by Michael E. Gerber. Published by arrangement with  
HarperCollins Publishers, Inc.

© Перевод на русский язык, издание, оформление. Изда-  
тельство «Олимп-Бизнес», 2005, 2012, 2015, 2018

**\* \* \***

*Моему отцу. Как я хочу, чтобы он был с нами!*

# От автора

Мне хотелось бы выразить глубочайшую признательность множеству людей, с которыми я работал над идеями, нашедшими отражение в этой книге, а также поблагодарить всех за поддержку, которая была мне необходима для ее завершения.

Айлин Гербер, моей жене, партнеру, редактору: без ее силы воли, стремления к истине, а также трудолюбия, проявляемого и в бизнесе и в повседневной жизни, ни эта книга, ни наш бизнес, ни наш брак не были бы возможны.

Моим детям – Шане, Ким, Хиллари, Сэму и Алекс Оливии. Лишь отец может по-настоящему понять, что они дали мне гораздо больше, чем получили от меня.

Всем моим нынешним и бывшим коллегам по компании E-Myth Worldwide, чья вера в идеи этой книги, друг в друга, а также в наших клиентов придала смысл тексту, претворяя его в жизнь даже тогда, когда казалось, что это невозможно и не было веской причины, чтобы поступать именно так.

Тысячам клиентов, которые на протяжении многих лет верили в нашу искренность, в нашу работу. От них мы почерпнули, по крайней мере, столько же, сколько сами дали им, научив тому, что требуется для преодоления ограниченности и получения успешных результатов.

Нэнси и Бобу Дрейфусам – моим невестке и шурину, чья

мудрость, любовь и великодушие тронули меня даже больше, чем они могут себе представить.

Вирджинии Смит из компании HarperBusiness, внимание и понимание которой неизменно сопровождали меня в самые тягостные моменты написания этой книги. Ее великодушие, открытость и усердие позволяли мне быть самим собой в самых трудных ситуациях, без каких-либо оправданий и объяснений.

И в заключение я хотел бы выразить благодарность всем читателям, которые с таким энтузиазмом продолжают поддерживать меня в дальнейшей работе.

Спасибо всем!

# Предисловие

Прошло более 15 лет с первой публикации книги «E-Myth» («Миф предпринимательства»). Много изменилось: моя семья, мой бизнес, моя жизнь. Произошли прекрасные события, но много было и тяжелого. И если правдивы слова Дона Хуана в «Tales of Power» («Сказки о силе»): «Основное различие между обычным человеком и воином заключается в том, что воин всему бросает вызов, а обычный человек каждое событие воспринимает либо как благословение, либо как проклятие», – то я повинен в том, что являюсь, как и большинство людей, обычным человеком. Хотя в ряде случаев мне удавалось быть воином. Это случалось тогда, когда Господь считал, что надо наделить меня властью.

За эти годы я практически пережил финансовый крах и крах своего бизнеса; были и невероятные успехи; я превратил свой 16-летний брак в прекрасное партнерство со своей женой Айлин; я стал отцом двух необыкновенных детей, Сэма и Алекс Оливии (всего их теперь пятеро, а возраст – от 9 до 38 лет) и дедушкой благодаря моей дочери Ким и зятю Джону, которые осчастливили нас Сарой, Элайджей, Ноа, Ханной и Айзайей; путешествовал по миру и беседовал с тысячами владельцев предприятий малого бизнеса в Австралии, Канаде, Испании, Новой Зеландии, Японии, Пуэрто-Рико, Мексике, Индонезии и, конечно, почти во всех



основных городах Соединенных Штатов. И всегда я с благодарностью получал беспредельную поддержку и заботу от тех, с кем так или иначе пересекалась моя судьба.

В двух словах могу сказать, что эти годы были радостными и трудными, приводящими в отчаяние и изматывающими, подрывающими мое здоровье и скучными, поучительными и полезными, но в целом они дали мне очень много. Конечно, было сложно, особенно в моем возрасте, но мне нравится преодолевать неудачи, не обращая внимания на причиненный самому себе вред.

Эта книга является результатом тридцатилетней работы. Я основал компанию E-Myth Worldwide за восемь лет до первой публикации моей книги «E-Myth» («Миф предпринимательства»). Работа дала мне энергию и необходимый опыт для того, чтобы перенести на бумагу идеи, которыми я поделился с читателями «E-Myth» и собираюсь поделиться с теми, кто только держит новую книгу в руках.

За годы, которые прошли со времени публикации «E-Myth», многие читатели, а также огромное число владельцев малого бизнеса просили меня разъяснить некоторые ее идеи для наилучшего применения на практике. Мое недавнее издание «Малый бизнес: от иллюзий к успеху. Возвращение к мифу предпринимательства» дает ответы на целый ряд вопросов, которые поднимала первая книга, и предлагает всем новым и предыдущим читателям возможность взглянуть по-иному на свое дело, используя огромный опыт и принципы,

изложенные здесь.

Я попытался ответить на самые важные из заданных мне вопросов, включив в книгу диалоги с замечательной женщиной по имени Сара (это не настоящее ее имя), с которой я провел довольно много времени. Деловой опыт Сары, ее терпение, смекалка и пыл помогли мне связать трудные проблемы, с которыми сталкиваются владельцы малых предприятий, с перестройкой мышления, и самого бизнеса. Именно в ответ на личную просьбу Сары, зная, какое разочарование она испытала в своем бизнесе, я приложил все усилия, чтобы подробно объяснить читателю точку зрения автора «E-Myth» в этой книге. Надеюсь, что вопросы Сары будут вам так же интересны, как и мне.

Но перед тем как познакомить вас с Сарой, хочется поделиться своими мыслями о малых предприятиях вообще и о людях, которые являются их владельцами.

Вот вопрос, который часто мне задают: «В чем секрет владельцев успешных компаний, о котором другие не догадываются?».

В противоположность распространенному мнению мой опыт показывает, что люди, которые удачливы в бизнесе, не обладают сверхъестественным знанием, а успех к ним приходит благодаря *их ненасытному желанию знать как можно больше.*

Проблемы, которые встречаются у большинства терпящих неудачу компаний, заключаются не в том, что их вла-

дельцы недостаточно квалифицированы в области финансов, маркетинга, менеджмента или производства – этому можно легко научиться, – а в том, что они тратят время и энергию, отстаивая свою точку зрения по тем вопросам, в которых считают себя профессионалами. Выдающиеся бизнесмены, которых я встречал, решительны в своем намерении делать все по правилам, причем любой ценой.

Под намерением «делать все по правилам» я понимаю не только бизнес, а что-то возвышенное, некое видение, какой-то высший смысл, которому следует человек, делая все по правилам. Это может быть и внутреннее убеждение, моральный принцип или же принцип «универсальной истины».

Это не значит, что те, кого я склонен считать выдающимися людьми, непременно будут сообщать о своих взглядах в этих выражениях. У многих так не получается при всем желании – у них просто не хватает слов. Но тем не менее *это* у людей не отнимешь. Вы можете видеть *это* в их глазах, чувствовать, как они излучают *это*, слышать *это* в тембре их голосов.

В то же время, несмотря на стремление к «чему-то возвышенному», лучшие из лучших, кого я знаю, являются удивительно приземленными людьми: они внимательны к деталям, прагматичны, практичны, живут в соответствии с реальной действительностью. Они понимают, что любой бизнес не достигнет ожидаемых великих успехов, если будет идти только по пути отстаивания высоких принципов. Полу-

чение высоких результатов зависит от того, придается ли в компании значение таким процессам, которые происходят сплошь и рядом: переговорам по телефону, общению между покупателем и продавцом, последовательности действий на пункте отгрузки, работе у кассового аппарата.

И те великие бизнесмены, с кем я знаком, обладают интуитивным пониманием, что единственный путь к прогрессу заключается в концентрации внимания на множестве деталей, кажущихся незначительными и надоедливymi, но из которых и состоит повседневная жизнь любого бизнеса (и каждого человека!).

Эти житейские, порой скучные процессы при их правильном выполнении, с должным вниманием и стремлением сделать все по правилам, в совокупности формируют отличительную особенность, незаметную черту, выделяющую каждую успешную компанию, с которой вы когда-либо имели деловые отношения, из обычных организаций, чьи владельцы стремятся просто день прожить.

Итак, настоящая правда о великих бизнесменах, с которыми я соприкасался в своей работе, заключается в том, что они обладают замечательным качеством – способностью добиваться действительно удивительных результатов, являющихся следствием качественно выполненных мелких повседневных действий.

Моя книга как раз и посвящена умению получать поразительные результаты.

Эта книга является путеводителем для тех из вас, кто воспринимает процесс создания выдающегося бизнеса как непрерывный поиск, встречу с миром явлений, происходящих внутри нас и вовне, встречу, которая все время удивляет и преподносит нескончаемые сюрпризы, необычные варианты и бесчисленные затруднения.

Это может показаться очевидным, но умение развить выдающийся бизнес не эквивалентно способности добиваться успеха. Во всяком случае, это точно не успех в обычном понимании. Скорее всего, это некий конечный пункт, достигнув которого, мы кричим: «Я сделал это!». Я говорю так, потому что опыт научил меня: конечный пункт в развитии любого выдающегося бизнеса немедленно вновь превращается в исходный.

Итак, эта книга рассказывает не о заключительной точке в развитии бизнеса, а о его начале, о нескончаемой игре, о захватывающем и бодрящем процессе, о постоянном развитии наших чувств и разума — того, что является неотъемлемой частью жизни человека. Однако такого состояния можно достичь, лишь обращая пристальное внимание на процессы, происходящие вокруг.

Я думаю, что бизнес, являясь отображением нашей сущности, отвечает на вопросы о том, что мы знаем и чего не знаем, позволяет честно, открыто и сразу увидеть, что мы собой представляем на самом деле.

Я полагаю, что для выражения «наш бизнес» существует

метафора «Путь».

Мудрец однажды сказал: «Познай себя». К этому достойному уважения афоризму могу только добавить пожелание счастливого пути всем бизнесменам, которые становятся на путь открытий.

Также я могу привести поучительные слова еще одного мудрого человека – Энтони Гринбанка, который написал в книге «The Book of Survival» («Книга выживания»); «Для того чтобы выжить, находясь в безвыходном положении, вам необязательно обладать рефлексами гонщика на кубок „Гран-При“, силой Геркулеса или знаниями Эйнштейна. Все, что вам необходимо, – это знание того, что нужно делать в конкретной ситуации».

Приятного вам чтения!

*Майкл Э.Гербер, Санта-Роса, Калифорния, июнь, 2001 год*

# Введение

*Думаю, что в каждом бизнесе можно найти человека, который потихоньку сходит с ума.  
Джозеф Хеллер, «Something Happened» («Что-то случилось»)*

Если вы задумывались об открытии собственного небольшого бизнеса или если вы уже владеете им, эта книга написана для вас.

Вы держите в руках плод многих тысяч часов труда, который мы проделали в компании E-Myth Worldwide на протяжении последних 24 лет.

Эта книга дает представление о сформированном нами убеждении, которое было проверено опытом, приобретенным благодаря совместной работе с тысячами владельцев малых предприятий.

Мы убеждены в том, что малые предприятия в Соединенных Штатах, попросту говоря, сами по себе не функционируют. Все выполняют их владельцы.

Более того, мы поняли, что в США хозяева малых предприятий трудятся намного больше, чем следует, судя по доходам, которые приносит их бизнес.

На самом деле проблема заключается не в том, что люди ленятся, а в том, что они делают не ту работу, которую должны делать.

В результате большинство начинаний рушатся, и владельцы остаются с плохо управляемыми, непредсказуемыми и малорентабельными предприятиями.

Взгляните на эти цифры. В Соединенных Штатах темп, с которым происходит создание и закрытие новых предприятий, попросту шокирует. Каждый год более миллиона человек начинают свой бизнес. Согласно статистическим данным<sup>1</sup>, уже к концу первого года более 40 % из них будут вынуждены закрыть свою фирму.

В течение пяти лет неудача настигнет уже 80 %, или 800 тыс. предприятий.

Ну а если все-таки ваш бизнес выжил за эти пять лет, не спешите расслабляться. Более 80 % тех, кому удалось удержаться на плаву в этот период, ожидает неудача в последующие пять лет.

Вы спросите, почему?

Почему столько людей начинают строить свой бизнес и заканчивают ничем?

Может, они не учатся на своих ошибках?

Почему так получается, что, несмотря на обширную информацию о том, как правильно начать свое дело и как преуспеть в нем, которой мы располагаем, только единицы добиваются истинного успеха?

Данная книга поможет вам найти ответы на все эти вопросы.

---

<sup>1</sup> Министерство торговли США.



Основу книги составляют четыре основополагающие идеи. Если вы поймете их и отнесетесь к ним серьезно, то сможете создать очень привлекательный малый бизнес, который будет приносить немалый доход.

Если вы отнесетесь к данной книге легкомысленно, то, скорее всего, примкнете к сотням тысяч тех, кто год за годом отдает свои деньги, энергию да и самого себя открытию малого предприятия и разоряется, или же будете годами бороться за выживание своего детища.

**ИДЕЯ № 1.** В Америке существует мнение (я называю его П-миф – предпринимательский миф), что предприниматель организует малый бизнес, рискуя своим капиталом, для того чтобы получать прибыль. Это вовсе не так. Действительные причины, по которым люди начинают свое дело, имеют слабое отношение к предпринимательству. На самом деле вера в предпринимательский миф – это самый разрушительный фактор для малого бизнеса. Знакомство с П-мифом при создании и развитии малого бизнеса может стать залогом успеха.

**ИДЕЯ № 2.** Американский малый бизнес переживает сейчас революцию. Я называю ее революцией готовых решений: меняются не только способы ведения бизнеса, но и люди, которые организуют бизнес, меняется сама суть бизнеса, а также вероятность успеха на рынке.

**ИДЕЯ № 3.** В основе революции готовых решений находится постоянно изменяющийся процесс, который мы в компании E-Myth Worldwide называем процессом развития бизнеса. Данный процесс при его упорядочивании и правильном применении владельцем может привести к перерождению малого бизнеса в очень эффективное предприятие. Наш опыт показывает, что та компания, которая внедряет данный процесс во все аспекты своей деятельности и использует его для принятия важных решений, остается молодой и процветает. В том случае, если малое предприятие игнорирует данный процесс, следуя по пути большинства, оно предается управлению методом проб и ошибок, застою и в конце концов краху, последствий которого не избежать.

**ИДЕЯ № 4.** Процесс развития бизнеса может быть методично применен собственником малого бизнеса путем пошагового метода, который включает достижения революции готовых решений в производственную деятельность компании. Этот процесс впоследствии превращается в предсказуемый способ, с помощью которого достигается результативность и повышается жизнеспособность любого малого предприятия, чей владелец готов посвятить ему свое время и внимание, необходимые для достижения успеха.

С момента основания компании E-Myth Worldwide в

1977 г. мы помогли более 25 тыс. владельцев небольших предприятий внедрить процесс развития бизнеса путем участия собственников в уникальной программе «E-Myth Mastery Program™», которая реально способствовала их успеху.

Я отважусь предположить, что никто не имел большего практического опыта по применению уроков революции готовых решений и процесса развития бизнеса к созданию и развитию малых предприятий, чем мы в компании E-Myth Worldwide. И хотя наш подход не является панацеей от всех невзгод и требует большой кропотливости, это всегда благодарная работа, которая приносит чувство уверенности и контроля над своим делом. Он действительно изменит и ваш бизнес, и вашу жизнь.

Эта книга, рассказывая о том, как добиться конкретных результатов, не относится к серии «как сделать то-то и то-то». (Все мы знаем, что такие книги не приносят пользы.) Только упорно работая, человек может преуспеть.

Именно стоящая идея и четкое понимание того, что необходимо сделать, заставляют людей трудиться.

Только когда такая идея прочно интегрируется в ваш образ мыслей и механизмы вашей деятельности, можете начинать читать книги типа «как сделать то-то и то-то».

Книга рассказывает как раз о такой идее, а именно о том, что ваш бизнес – это не что иное, как отражение вас самих. Если вы привыкли небрежно относиться к работе, ваш биз-

нес будет таким же небрежным. Если вы неорганизованный человек, в вашем бизнесе будет царить неразбериха. Если вам присуща алчность, ваши сотрудники будут такими же, отдавая работе все меньше и меньше усилий, а от вас требуя все больше и больше. Если информация, исходящая от вас, о том, что необходимо сделать, неполная, ваш бизнес наверняка будет отражать эту ограниченность.

Итак, если вашему бизнесу требуются реформы – что, безусловно, необходимо любой компании, стремящейся к процветанию, – прежде всего преобразиться должны вы сами. В том случае, если вы не желаете меняться, не надейтесь, что предприятие оправдает ваши ожидания.

Первой должна измениться сама идея о том, что действительно представляет собой бизнес и что требуется, чтобы заставить его работать.

После того как вы полностью осознаете взаимосвязь между каждым собственником и его делом, уверяю вас, ваш бизнес шагнет на новую ступень развития, а ваша жизнь приобретет новый смысл. Вы узнаете, почему множеству людей не удастся получить тот результат, которого они добиваются. Перед вами откроются почти волшебные возможности, доступные каждому, кто начинает свое дело, идя по правильному пути, понимая то, что он делает, и имея под рукой необходимые инструменты.

Я тысячи раз видел, как это происходит в различных сферах деятельности с людьми, до того не имеющими ни малей-

шего представления о бизнесе, которым они собираются заниматься.

Я желаю, чтобы это произошло и с вами к тому моменту, когда вы дочитаете эту книгу до конца.

# Часть I. П-миф и американский малый бизнес

## Глава 1. Предпринимательский миф

*Они настолько отравляют себя работой, что не в состоянии увидеть реальность.*

*Олдос Хаксли*

П-миф является мифом самого предпринимателя. В Соединенных Штатах он хорошо известен и навеивает ассоциации с героическими подвигами.

Попытайтесь представить себе типичного предпринимателя – на ум сразу же приходит образ Геркулеса: мужчина (или женщина), в одиночку стоящий лицом к лицу со стихиями, храбро противодействующий превратностям судьбы, взбирающийся по отвесным склонам предательских скал только для того, чтобы превратить в реальность мечту создания собственного бизнеса. Это легенда о благородстве, великодушии, сверхчеловеческих усилиях, поразительной верности высоким идеалам. Однако даже если такие люди и есть, что-то мне подсказывает, что их наберется очень немного.

Из тысяч предпринимателей, с которыми мне приходилось общаться и работать на протяжении последних 20 лет,

мало кого можно было поначалу назвать *настоящим* бизнесменом. У многих почти отсутствовало видение собственно-го бизнеса. Азарт преодолевать вершины у них уступил место боязни высоты. Скала уже не являлась препятствием, которое нужно преодолеть, – лишь бы зацепиться и не упасть. Изнеможение – вот что часто мелькало на их лицах, радостного настроения как ни бывало!

Но не все ли они когда-то были предпринимателями? Как-никак ими основаны собственные фирмы. Ведь существовала же некая мечта, которая подтолкнула их к такому рискованному шагу. Но если было так, куда исчезла эта мечта? Почему от нее не осталось и следа? Где тот предприниматель, который основал бизнес?

Ответ довольно прост: *предприниматель существовал только короткое время*, мимолетную секунду в пространстве. И вот его уже нет. В большинстве случаев навсегда.

Если предприниматель все же «остался на плаву», это служило подтверждением мифу, возникшему из непонимания того, кто и зачем приходит в малый бизнес.

Непонимание стоит слишком дорого в нашей стране, дороже, чем мы можем себе представить: это потерянные ресурсы, утраченные возможности, испорченные жизни. Такое непонимание – это миф, который я называю «П-миф», миф предпринимателя. Корни этого американского мифа уходят к романтическому стереотипу восприятия, что малый бизнес организуется предпринимателями, хотя в большинстве

своем это не так.

В таком случае кто же начинает малый бизнес в Америке?  
И зачем?

## **Предпринимательский приступ**

Попробуем понять, что такое П-миф и причины непонимания его сути. Для этого взглянем на человека, который начинает свой бизнес, причем до того, как он это сделал.

Задайте себе вопрос: чем вы занимались перед тем, как организовать свой бизнес? Или если вы подумываете о том, чтобы начать свой бизнес, скажите, чем вы занимаетесь сейчас? Если вы принадлежите к тому большинству, которое я знаю, то вы работаете на кого-то другого.

Что вы делаете? Возможно, выполняете чисто техническую работу, как и большинство тех, кто приходит в бизнес. Вы плотник, механик или машинист; вы счетовод или собачий парикмахер, чертежник или модельер причесок, парикмахер или программист, доктор или писатель, полиграфист или бухгалтер, дизайнер интерьера, водопроводчик или менеджер по продажам.

Но что бы вы ни делали, вы осуществляете узкоспециализированную работу. Возможно, вы даже очень хорошо справляетесь с нею, однако работаете не на себя.

И вот однажды без каких-либо видимых причин что-то происходит. Это может быть все что угодно – погода, чей-ли-



бо день рождения, окончание вашим ребенком средней школы, чек на зарплату, полученный в пятницу днем, требующий срочной обналички, пока не закрылся банк. А может, косой взгляд вашего начальника, вставшего не с той ноги, или же ощущение того, что шеф не ценит ваш вклад в процветание его бизнеса.

Повторяю, поводом может послужить что угодно. Но однажды без всякой на то причины *вас охватит предпринимательский приступ*. И с того самого момента ваша жизнь уже не будет прежней.

В голове зазвучит монолог, подобный этому: «Зачем я это делаю? Что меня заставляет работать на этого человека? Черт возьми, я знаю столько же об этом бизнесе, сколько и он. Без меня дело бы вообще не пошло. Любой дурак может открыть свой бизнес. И я как раз работаю на одного из них!». И как только вы прислушаетесь к своим мыслям и отнесетесь к ним серьезно, ваша судьба будет предрешена. Волнение из-за того, что скоро с прошлым будет покончено, не оставляет вас. Слово «независимость» все время вертится в голове, вы уже не можете сопротивляться идее о собственном деле, о том, что вы и есть тот самый босс, под дудку которого все будут плясать.

От предпринимательского приступа нельзя освободиться или убежать. Вы *обязаны* начать свое собственное дело.

# Пагубное предположение

Попав под воздействие предпринимательского приступа, вы оказались жертвой самого пагубного предположения, которое может прийти в голову каждому, кто хочет основать собственный бизнес.

Это предположение обычно делают все узкие специалисты, хорошо знающие свою работу, и оно уже в момент своего возникновения предопределяет маршрут бизнеса от его торжественного открытия вплоть до ликвидации.

Данное опасное предположение заключается в следующем: *если вы представляете себе технологические аспекты бизнеса, значит, вы уже знаете и сам бизнес, в котором будете работать.*

Оно губительно именно потому, что неверно. Фактически, именно по этой основной причине большинство малых предприятий уходят с рынка! Знать технологию и уметь делать бизнес *совсем не одно и то же*! Но зачастую узкие специалисты – техники, мастера своего дела, – желающие создать что-либо свое, не понимают этого.

Для того, кто переживает предпринимательский приступ, бизнес является лишь местом, куда каждое утро нужно ходить на работу. И вот уже плотник, электрик и водопроводчик организуют собственные фирмы – подрядчики на выполнение работ или оказание услуг. Парикмахер открывает соб-

ственную парикмахерскую, писатель создает свое издательство, стилист открывает салон красоты, инженер решает заняться бизнесом, связанным с полупроводниками, а музыкант открывает музыкальный магазин. Все они верят в то, что, являясь хорошими специалистами каждый в своей области, обязательно добьются успеха в управлении целым бизнесом. Но такого просто-напросто не может быть!

В реальности знание технологии может обратиться из ценнейшего актива в серьезную помеху. Причина этого в том, что, не зная технических основ предпринимательства, человек будет учиться необходимым приемам. Ему ничего не останется, кроме как приобретать навыки в управлении бизнесом, а это сложнее, чем работать по специальности.

Настоящее бедствие случается тогда, когда специалисты, оказавшись во власти пагубного предположения, становятся рабами своего бизнеса и не пользуются той свободой, которую они ожидали получить, работая на самих себя.

Внезапно специалист осознает, что он профессионал только в своей области и ничего больше не умеет. А все это происходит потому, что, поддавшись воздействию предпринимательского приступа, он открыл свой бизнес и взвалил всю работу на свои плечи. И тогда предпринимательская мечта превращается для специалиста в кошмар.

**Посмотрите, молодая женщина  
выпекает пироги. Посмотрите,  
молодая женщина открывает пекарню.  
Посмотрите, молодая женщина  
становится опытной хозяйкой бизнеса**

Я познакомился с Сарой через три года после того, как она начала свое дело. По ее словам, эти годы были самыми длинными в ее жизни. Бизнес Сары именовался «Все о пирогах» (это вымышленное название). Но на самом деле он заключался для нее не столько в пирогах, сколько в работе, которую она делала, – работе, которую она выполняла и любила когда-то больше всего на свете, плюс работе, которая была ей доселе незнакома.

– Честно говоря, – сказала мне Сара, – я не только ненавижу все это (она развела руками, показывая на маленький магазинчик, в котором мы находились), но я *терпеть не могу* (на этом слове она сделала особое ударение), *терпеть не могу* выпечку пирогов. Я не могу вынести даже мысли о пирогах. Я ненавижу запах пирогов. Я не выношу даже вида пирогов. – И она разрыдалась.

Сладкий аромат свежеиспеченных пирогов витал в воздухе.

Было 7 часов утра и магазинчик «Все о пирогах» откры-

вался через 30 минут. Но мысли Сары были заняты совсем другим.

– Сейчас 7 часов, – произнесла она, утирая глаза фартуком, и, как будто читая мои мысли, добавила, – вы понимаете, что я нахожусь здесь с трех часов ночи? Я встала в два, чтобы все успеть. Я пеку пироги, открываю магазин, обслуживаю своих покупателей, убираюсь, закрываю магазин, покупаю продукты, подсчитываю деньги в кассе, иду в банк, ужинаю, готовлю тесто к завтрашнему дню. Будет около 10 часов вечера (в это время любой нормальный человек скажет: слава богу, что день завершился), а мне еще останется спланировать, каким образом удастся оплатить аренду в следующем месяце. И все это (она устало развела руками, как будто для того, чтобы подчеркнуть сказанное) только потому, что мои лучшие друзья сказали мне, что глупо не открыть булочную, если великолепно печешь пироги! И самое ужасное, что я им поверила! Я увидела в этом способ избавиться от надоевшей мне работы. Я подумала, что буду свободна и смогу делать то, что мне нравится, а главное – делать это для самой себя.

Сара была вся в слезах, но прерывать ее не хотелось. Интересно было услышать, что же она скажет дальше. Но она только пнула ногой стоящую перед ней огромную черную печь.

– Черт! – вскричала она. – Черт! Черт! Черт!

Выражая свои эмоции, Сара опять пнула печь и, вдруг

успокоившись и безнадежно вздохнув, обхватила себя за плечи.

– Что же теперь делать? – уже прошептала она.

Я знал, что, обращаясь ко мне, на самом деле она спрашивала саму себя.

Сара облокотилась о стену и долго так стояла, глядя себе под ноги. В пустом магазине раздавалось громкое тиканье больших настенных часов. Мне были слышны звуки проезжающих мимо магазина машин. Город уже просыпался. Солнце ярко светило сквозь безупречно вымытые окна на сверкающий дубовый пол перед прилавком. В этот момент мне показалось, что пылинки, которые были видны в лучах солнца, замерли, как бы ожидая, когда Сара заговорит.

Она потратила все, что у нее было и даже больше, задолжав большую сумму денег, для того чтобы создать этот милый маленький магазинчик. Полы были сделаны из лучших сортов дуба. Духовки выбирались лучших марок. Витрины были великолепны. Все было самое лучшее из того, что можно купить за деньги.

Сара всю душу вложила в этот магазин, впрочем, так же, как и в свою работу. Еще с детства она любила печь под руководством своей тети, которая жила вместе с ними. Тетя наполнила детство Сары ароматом свежесвепеченных пирогов и научила ее своему искусству: замешиванию теста, посыпанию мукой, чистке духовки, подготовке противней, аккуратному нарезанию яблок, вишен, ревеня, персиков. Все

нужно было делать с любовью. Тетя поправляла Сару, когда та делала что-то впопыхах. Всякий раз она говорила девочке: «Сара, дорогая моя, не спеши. У нас много времени. Когда печешь пироги, главное не результат. Надо наслаждаться самим процессом». И казалось, девочка понимала ее. Но сейчас Сара убедилась в другом: результат – это главное. Выпекание пирогов обернулось для нее крахом. По крайней мере, так она думала.

Часы продолжали громко тикать. Я заметил, что Сара все больше уходит в себя. Я знал, как тяжело осознавать, что ты должен выплатить огромную сумму денег, но ничего не можешь сделать для этого. Где же теперь ее тетя? Кто подскажет, что нужно делать?

– Сара, – произнес я как можно осторожнее. – Пришло время снова узнать все о пирогах с самого начала.

Специалист, находящийся во власти предпринимательского приступа, превращает любимое занятие в повседневную работу. Дело, которое он любил, становится рутинной, сочетающейся с другими менее понятными и менее приятными для него обязанностями.

Вместо того чтобы совершенствовать свои уникальные знания и навыки, из-за которых, собственно, человек и начинает свой бизнес, он превращает их в тривиальные, скучные действия. Любимая работа выполняется наскоро, чтобы осталось время сделать все остальное.

Я сказал Саре, что все специалисты – мастера своего дела, переживающие предпринимательский приступ, сталкиваются с одними и теми же проблемами.

Сначала приходит воодушевление, затем страх, потом изнеможение и отчаяние. Появляется чувство безвозвратной потери, утраты не только того чувства, которое связывает вас с вашей работой, но и жизненной цели, самого себя, наконец.

Сара посмотрела на меня с чувством видимого облегчения, как ребенок, которого застали за чем-либо плохим, но не поругали.

– У вас есть мой номер телефона, – сказала она. – Но что мне теперь делать?

– Вам не нужно торопиться. Будем все делать по порядку, – ответил я. – Проблема специалиста-мастера не единственная, с которой вам придется бороться.



## Глава 2. Предприниматель, Менеджер и Специалист

*Таким образом, в течение своей жизни человек приобретает множество личных качеств, воплощений, множество «я» (так как каждый раз, возникнув, новое эго говорит «я», не думая о других). Джин Бейсс, «Toward Awakening: An Approach to the Teaching Left by Gurdjeff» («На пути к пробуждению: введение в учение, оставленное Гурджиевым»)*

Нет, проблема Специалиста не единственная и намного более сложная, чем кажется. Она заключается в том, что каждый, кто начинает собственный бизнес, воплощает в себе три разные личности: Предпринимателя, Менеджера и Специалиста. Проблема усложняется также и тем, что каждый хочет стать начальником, но никто не стремится в подчиненные. Поэтому, чтобы избавиться от босса, они вместе (эти три образа) открывают свой бизнес, и сразу начинается конфликт.

Для того чтобы понять, как проблема проявляется в каждом из нас, давайте изучим взаимодействие наших внутренних личностей.

Рассмотрим две хорошо нам знакомые личности-антиподы: Толстяка и Тощего.

Вам когда-либо приходилось садиться на диету?

Однажды в субботу днем вы сидите у своего телевизора и смотрите соревнование по легкой атлетике, поражаясь выдержке и ловкости спортсменов. Вы закусываете уже вторым сэндвичем с того момента, как два часа назад включили телевизор. По контрасту с бурными событиями на экране вы чувствуете себя ленивым и вялым. Вдруг внезапно кто-то просыпается в вас и говорит: «Что с тобой? Посмотри на себя. Ты толстый! Ты не в форме! Сделай же что-нибудь!».

Такое случалось с каждым из нас. Кто-то внутри изменяет наше представление о себе и о том, чем нужно заниматься. В данном случае будем называть этого «кого-то» «Тощим»!

Кто такой Тощий? Он тот, кто использует слова: *дисциплина, тренировка, организованность*. Тощий нетерпелив, самоуверен, внимателен к деталям, склонен к деспотизму. Тощий питает отвращение к полным людям и не терпит ничего неделания. Ему нужно всегда находиться при деле. Он живет ради действия. Теперь вы во власти Тощего. Берегитесь – грядут перемены.

Еще полностью не осознавая этого, вы начинаете освобождать свой холодильник от высококалорийной еды, покупаете себе новую пару кроссовок, гантели и спортивную форму. Теперь все будет по-новому. В вас зарождается надежда. Вы по-иному начинаете планировать свой образ жизни: подъем в пять утра, пробежка три мили, холодный душ в шесть утра, на завтрак пшеничные тосты, черный кофе и половинка грейпфрута; затем поездка на велосипеде на ра-

боту, возвращение домой в 19.00, пробежка еще две мили, сон в 22.00 – вот теперь совсем другое дело!

И как ни странно, вы добиваетесь своей цели! К вечеру понедельника уже сброшено два фунта. Вы отправляетесь спать, мечтая выиграть Бостонский марафон. А почему бы и нет? Судя по тому, как сейчас идут дела, это только вопрос времени.

Во вторник вы снова взвешиваетесь. И снова вы похудели на фунт! Вы бесподобны! Великолепны! Вы худеете на глазах. В среду вы увеличиваете свой темп, работая на час больше с утра и на полчаса дольше вечером. Вы не можете дождаться того момента, когда опять встанете на весы. Раздеваетесь, принимаете душ – весь в ожидании: сколько же теперь вы весите? Легко вспархиваете на весы и смотрите вниз. И видите... *ничего*. Вы нисколько не потеряли в весе. Тот же самый вес, что был во вторник.

Внутри зреет уныние. Вы чувствуете, как накапливается возмущение: «После всей этой работы? После всех усилий и пролитого пота? И что – ничего? Это несправедливо!». Но вы успокаиваетесь. Как-никак завтра будет новый день. Вы засыпаете с мыслью, что завтра уж точно будете стараться еще больше. Но каким-то образом что-то уже изменилось. Что именно изменилось – загадка вплоть до утра четверга. Наступает четверг. На улице дождь. В комнате холодно. Что-то не так. Но что? Минуту или две вы никак не можете понять, что же произошло. А потом вы сразу понимаете: кто-

то другой поселился в вас. Это Толстяк! Он вернулся! И ему не хочется совершать утренние пробежки. В сущности, ему даже неохота вылезать из теплой постели – ведь снаружи холодно. «Что, бежать? Да ты шутишь». Толстяк ничего этого делать и не собирается. Единственное упражнение, которое может его заинтересовать, – это взять что-нибудь поесть.

И вдруг вы обнаруживаете себя у холодильника – залезаете *в холодильник* – и вот уже еда на кухонном столе! Все мысли витают вокруг еды. Марафон забыт; вам уже не до того, чтобы худеть; гантели, спортивная форма и кроссовки заброшены под кровать.

Толстяк вернулся, и теперь он управляет вами. Все это происходит с каждым из раз в раз. А все потому, что мы себя обманываем, думая, что у нас только *одна личность*. И когда Тощий прокрадывается к нам в душу, мы верим, что это мое *Я* позвало его. Просыпается Толстяк и опять изменяет наше восприятие, а мы все верим, что это снова мое *Я* позвало его. Но это не так. Существует не *Я*, а *Мы*. Толстяк и Тощий – это две противоположные личности, каждая со своими потребностями, интересами и стилями жизни. Вот почему они так не любят друг друга. Каждый из них хочет абсолютно разные вещи.

Проблема заключается в том, что, находясь под влиянием Тощего, вы реагируете именно на *его* потребности, *его* интересы, *его* стиль жизни. А потом что-то происходит – весы показывают безрадостные цифры, приходит холодная погода,

может, кто-то предлагает вам сэндвич с ветчиной.

В это самое время Толстяк, который ждет своего выхода на сцену, овладевает вашим вниманием и полностью подчиняет своему контролю. И вы снова становитесь им.

Другими словами, находясь во власти Тощего, вы все время даете обещания, которые должен выполнять Толстяк, и наоборот. И стоит ли удивляться, что нам так трудно оставаться верными своим взглядам? И дело не в том, что мы нерешительны или ненадежны. Просто каждый из нас воплощает в себе много разных личностей, причем каждая имеет собственные интересы и по-своему смотрит на жизнь. Только попроси любую из них подчиниться другой – и между ними развернется битва, а то и полномасштабная война.

Все, кто когда-либо испытывал на себе конфликт между Тощим и Толстяком (не все ли мы это испытали?), понимают, о чем я говорю. Они не могут существовать одновременно. Один должен уступить. И все знают это.

Подобные войны происходят и внутри каждого владельца малого бизнеса. Но это уже трехсторонний поединок между Предпринимателем, Менеджером и Специалистом. К сожалению, данный поединок выиграть не суждено никому. Чтобы понять причины этого, необходимо изучить характеристики каждого.

# Предприниматель

Предпринимательская натура превращает самые обычные условия в необыкновенные возможности. Предприниматель является нашим прорицателем, фантазером, той энергией, которая необходима для каждого нашего поступка. Предпринимательское воображение приоткрывает перед нами завесу над будущим. Предприниматель является катализатором перемен. Он никогда не живет прошлым, лишь иногда – настоящим и практически всегда – будущим. Он счастлив, когда может сам создавать образы «того, что будет, если» и «если будет, то когда».

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.