



# ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Предисловие</i> .....	9
ГЛАВА 1. Как бы вам хотелось жить? .....	17
ГЛАВА 2. Дело в деньгах .....	27
ГЛАВА 3. Как писать бизнес-план .....	41
ГЛАВА 4. Научиться любить бухучет .....	53
ГЛАВА 5. Искусство бухгалтерии .....	61
ГЛАВА 6. Как назначить правильную цену и добиться оплаты .....	75
ГЛАВА 7. Как продавать .....	83
ГЛАВА 8. Почему так важно сделать сайт .....	97
ГЛАВА 9. Недостатки социальных сетей: как обернуть их себе на пользу .....	107
ГЛАВА 10. Эффективность почтовой рассылки .....	119
ГЛАВА 11. Искусство вести переговоры .....	129
ГЛАВА 12. Как выбирать тех, с кем работать .....	141
ГЛАВА 13. Как вести себя с врагами .....	157
ГЛАВА 14. Никогда не перерабатывайте .....	171

## Оглавление

ГЛАВА 15. Сила лени .....	179
ГЛАВА 16. Как стать стойком .....	191
ГЛАВА 17. Бросить всё и обрести счастье .....	203
<i>Эпилог</i> .....	215
<i>Словарь терминов</i> .....	219
<i>Дополнительная литература</i> .....	229
<i>Благодарности</i> .....	233

## КАК БЫ ВАМ ХОТЕЛОСЬ ЖИТЬ?

*Избыток капитализма не означает, что капиталистов слишком много, — напротив, их слишком мало.*

Г. К. Честертон

Периодически я прихожу к другу-магнату Джону Брауну за деловым советом. Он заработал миллионы на издании журналов, самый известный из которых — журнал комиксов для взрослых под названием *Viz*. На широком экране показывают крикет, секретарь приносит нам воды, Джон сидит за огромным, безукоризненно чистым пустым столом в офисе на Портобелло-роуд, хвалится успехами, а потом начинает давить на меня. «Твой *Idler* — не бизнес! — кричит он. — А хобби!»

Что он имеет в виду? Ну, в кругах магнатов нет ничего оскорбительнее, чем обозвать чей-то бизнес «хобби». Все эти дважды разведенные зануды, которых не интересуют ничего, кроме денег, невысокого мнения о тех, кто решил, к примеру, перебраться за город и работать дома, а не вкалывать по шестнадцать часов в день в каком-нибудь небоскребе в Сити, стараясь сколотить состояние. Для магната любой бизнес, который не приносит кучу денег, — это хобби.

Магнатам неинтересен один книжный магазин или одно кафе. Им интересна сеть из девяти сотен книжных или кафе. Им нужен размах. Они хотят как можно быстрее превратить тысячу фунтов в миллион. Им нравится не какой-то определенный продукт. Они любят делать деньги. Они обожают бизнес. Им всё равно,

на чем зарабатывать: на корме для собак, нефти, страховках, жилье, которое сдают в аренду.

Но мы-то богема, мы не такие. Мы хотим получать удовольствие от работы, от каждого прожитого дня и зарабатывать на этом, — всё сразу. Мы хотим быть креативными. Свобода для нас важнее денег. Мы — те наивные души, которые мечтают превратить «любимое дело» (да, меня тоже подташнивает от этого выражения) в бизнес.

Но что это будет за бизнес? Как у сантехника, работающего на себя, или же как у Ричарда Брэнсона<sup>1</sup>? Мы с Викторией часто спрашиваем клиентов: «Вы делаете это просто ради удовольствия или хотите создать то, что будет продаваться?» Другими словами, это всего лишь хобби или у вас большие планы?

Первый вопрос, который стоит задать себе, если вы собираетесь заняться бизнесом: для чего это нужно? Вы хотите богатства или свободы? Вы хотите что-то сказать миру? Или мечтаете о трех выходных в неделю? Может, вы просто хотите получать удовольствие от своего занятия? Или стремитесь помогать людям? Что принесет вам большее удовлетворение: если удастся создать что-то прекрасное или что-то полезное? Вы хотите по утрам подольше валяться в постели? Многие поп-звезды признаются, что создали группу лишь для того, чтобы зарабатывать на жизнь без необходимости каждый день вставать в восемь часов утра.

## Что для вас означает «хорошо жить»?

У древних греков было понятие эвдемонии. Это счастье в значении «чувство удовлетворенности жизнью в целом». Дословно это можно перевести как «согласие с собственным даймонием», то есть внутренним голосом. Счастливы те, кто обрел цель — или то, что

---

<sup>1</sup> Сэр Ричард Чарлз Николас Брэнсон (*англ.* Sir Richard Charles Nicholas Branson, р. 1950) — британский предприниматель, основатель корпорации Virgin Group, филантроп, один из богатейших людей Великобритании. — *Примеч. пер.*

в XVIII веке называли «природным гением». Вы должны подумать, из чего будет складываться ваша «хорошая жизнь».

Многих вполне устраивает бизнес как способ зарабатывать любимым делом, которым они занимаются в одиночку. Они открывают магазинчики, работают консультантами, таксистами, строителями, слесарями, художниками, декораторами. Все эти люди, как правило, получают удовольствие от работы (в той или иной степени) и имеют с этого достаточно, чтобы свести концы с концами. Большинству из нас, представителей богемы, этого вполне бы хватило, чтобы реализовать свою версию устраивающей нас жизни.

Наглядный пример такого бизнеса — кафе по соседству с нашим офисом. Держат его Альфредо с сыном. Миллионов не зарабатывают, но им нравится обслуживать посетителей, и это приносит доход. По-моему, такой бизнес — вполне благородное дело. Полноценная жизнь, которая не даст заскучать.

Какими только занятиями люди не зарабатывают на жизнь! У меня есть друг-портной — кстати, неплохо получает. У него нет ни начальства, ни офиса и нет амбиций создать международный модный бренд. Ему просто нравится шить костюмы. Он берет недорого и наслаждается абсолютной свободой.

Или взять, к примеру, других моих приятелей, Гэвина Терка и Дебору Кертис. Гэвин — преуспевающий британский художник; кроме того, они с Деборой руководят замечательным благотворительным образовательным фондом под названием «Дом сказок» (House of Fairy Tales). Мы с ними частенько снимаем соседние палатки на летних фестивалях. Дебора практически с нуля создала солидную организацию, которая каждый год дарит радость тысячам подопечных. Едва ли мои друзья заработали на этом состояние, но в целом на жизнь хватает.

И, наконец, не могу не упомянуть еще одного бывшего журналиста, Джона Пола Флинтоффа. Помимо того, что он делает разные забавные вещи — например, пишет романы о королеве Анне, — он еще выучился на коуча. Час его стоит очень дорого, но клиенты

находятся. А это значит, что он может заниматься любимым делом, к тому же у него остается время на всякие рискованные проекты. Индивидуальное предпринимательство для Джона Пола — это свобода. Он работает один и нанимать никого не планирует.

Однако имейте в виду, что, решив непременно заниматься загородным интересным делом, а не просто продавать сырую нефть, пиццу или корм для собак (как настоящие магнаты), вы рискуете обречь себя на годы тяжкого труда за более чем скромное вознаграждение. Конечно, если работа приносит вам удовлетворение, вас это, может, и не отпугнет: значит, вы достигли эвдемонии, а это не так уж и мало. Аристотель считал эвдемонию высшим благом. Неплохая перспектива для работающего на себя слесаря.

Впрочем, вполне возможно, что для хорошей жизни — так, как вы ее понимаете, — вам понадобится нечто большее, нежели бизнес на основе хобби. И для этого вовсе не обязательно быть заикленным на деньгах магнатом: многие фирмы, которые Джон Браун назвал бы «настоящим бизнесом», открывали именно выходцы из богемы.

Вот вам совершенно противоположный пример успешного представителя богемы: мой старый друг Дэн Киран, он в свое время писал для *Idler*. Когда дела в издательском бизнесе пошли под откос, Дэн понял, что нужно искать работу. Но вместо того, чтобы рассылать резюме по разным организациям, они с друзьями придумали краудфандинговый издательский проект, Unbound, и стали искать инвесторов. Идея была очень проста: «Когда я писал книги, их покупали тысячи людей, — говорит Дэн. — И я вдруг понял, что у меня нет ни имени, ни адреса ни одного из них».

С помощью Unbound он планировал создать базу данных людей, которые готовы тратить деньги на книги. Этот проект для Дэна — уж точно не хобби: у него большие амбиции. «Я хочу его как следует раскрутить», — признаётся он.

Дэн оказался прекрасным предпринимателем. Бизнес-ангелы вложили в его проект два миллиона фунтов, и сейчас в его компании

более пятнадцати сотрудников. А он генеральный директор. Получает солидное жалование, каждый день ходит на работу и выстраивает бизнес, который не только принесет прибыль, но и позволит издать массу замечательных книг, обеспечит и писателям, и его подчиненным средства к существованию: большое достижение. Когда я спросил, не слишком ли это нервно — отчитываться перед инвесторами, он ответил, что это всего лишь часть работы. «Они меня спонсируют, и я несу перед ними ответственность».

Существует и нечто среднее между этими двумя видами бизнеса: например, музыкальные магазины лейбла Rough Trade Records, которыми управляет Найджел Хаус. Он делает то, что любит: знакомит клиентов с классной новой музыкой. Первый филиал он открыл в 1976 году, теперь их четыре: два в Лондоне, один в Ноттингеме и один в Бруклине. Бизнес небольшой, но настоящий и всё время растёт; у Найджела работает тридцать человек. Недавно он привлек инвестора. Найджел передал мне его слова: «Rough Trade — не бизнес: это страсть». Безусловно, это не бизнес в том же смысле, в каком, к примеру, можно назвать бизнесом продажу офисной мебели, — но всё же он требует от Найджела делового подхода.

Нельзя сказать, что Найджел на этом сколотил состояние. Возможно, когда-нибудь он и разбогатеет, хотя, по его словам, жена его то и дело упрекает — мол, ты меня всё время завтраками кормишь. Но он обожает музыку, и ему нравится такая жизнь. Он любит стоять за прилавком, продавать диски, советовать покупателям новые альбомы. Жизнь его имеет цель и смысл, а это для него куда важнее кучи денег. Поэтому он каждое утро поднимает жалюзи в магазинчике неподалеку от Портобелло-роуд, с карандашом за ухом и в футболке с эмблемой *Thrasher*<sup>1</sup>.

Вот что их объединяет. Все эти люди делают то, что им нравится. Они взяли на себя ответственность за свое благополучие.

---

<sup>1</sup> *Thrasher* — культовый журнал о скейтбординге, основанный в 1981 году в Сан-Франциско, выпускает небольшую линию одежды. — *Примеч. ред.*

Они не рабы. Свобода для них важнее денег. Все эти бизнесмены распоряжаются своей жизнью самостоятельно и с годами выстроили систему (порой путем проб и ошибок), которая им подходит.

## Как хорошо вы себя знаете?

Возможно, вы не созданы для того, чтобы руководить. В конце концов, не так уж интересно целый день решать чужие проблемы.

Принятие данного факта не будет признанием в личной несостоятельности. В сущности, это ключ для определения составляющих вашей «хорошей жизни». Необходимо понять, кто вы и чего хотите, и действовать, исходя из этого знания. Любой бизнесмен вам скажет: нет смысла упорно пытаться делать вещи, противные вашей природе. Если решите развивать свое дело, со временем обязательно найдете специалистов, у которых отлично получается то, в чем вы не сильны.

«А то разве не очевидно, — говорил Сократ (если верить его другу Ксенофону), — что знание себя дает людям очень много благ, а заблуждение относительно себя — очень много несчастий. Кто знает себя, тот знает, что для него полезно, и ясно понимает, что он может и чего он не может. Занимаясь тем, что знает, он удовлетворяет свои нужды и живет счастливо, а не берясь за то, чего не знает, не делает ошибок и избегает несчастий»<sup>1</sup>.

*Idler* для меня теперь больше, чем хобби: я хочу, чтобы мой журнал читали во всем мире. Я хочу расти. Я хочу выстроить компанию, которая стала бы надежным источником оригинальных британских образовательных и развлекательных материалов. Я хочу увеличить число подписчиков. Словом, я хочу создать бизнес, приносящий прибыль и меняющий жизнь людей к лучшему. Больше всего я люблю *Idler* за то, что мы влияем на повседневность

---

<sup>1</sup> *Ксенофонт*. Воспоминания о Сократе. Книга IV. Перевод С. И. Соболевского. — Примеч. пер.

читателей, клиентов, поклонников. Им нравится, что мы есть. Мы помогаем им стать счастливыми. В этом смысл.

Что же до моей собственной жизни, то я настроен продолжать работу. Идеальный мой день выглядит примерно так: утром я тружусь над собственными творческими проектами — что-то пишу, редактирую, придумываю новые продукты. Этим можно заниматься в библиотеке, дома или в кафе. День провожу в офисе, общаюсь с коллегами. Вечером же я хочу возвращаться домой в семь часов, пить пиво, болтать с родными, читать книги. А еще я хочу жить без долгов и не думать о деньгах.

Вот, собственно, и всё. Меня не волнуют машины, поездки на горнолыжные курорты, большие дома, одежда и прочие пустяки. Я счастлив, когда что-то создаю. А хороший заработок я буду тратить на рестораны с друзьями или еще на что-нибудь из того, что сейчас принято называть «впечатлениями», но уж никак не на вещи.

У богемы и бездельников есть общая черта: парадоксально, но самое важное в их жизни — это работа. Так было и у Пикассо, таков и Ричард Брэнсон. И я тоже такой. Я никогда не выйду на пенсию. Буду читать и писать до конца своих дней.

Основное отличие между «настоящим» бизнесом и бизнесом-хобби — это ответственность. Как только бизнес вырастает за пределы хобби, приходится отчитываться перед другими. Платить зарплату сотрудникам, выступать перед коллегами на совете директоров, сообщать вкладчикам о положении дел. Тут уже не получится всё бросить и уехать на полгода пожить на острове в Шотландии. Руководитель должен решать поставленные задачи. Создать совет директоров. Проводить совещания. Распределять поручения. Нести ответственность.

Не всякий представитель богемы будет мириться с такой ответственностью, равно как и с ощущением, будто торгуешь собой, которое подчас ей сопутствует. Недавно я брал интервью у певицы и автора песен Керис Мэтьюз: в девяностые ее группа Catatonia

была очень популярна. Несколько лет спустя Керис призналась, что ушла из музыкального бизнеса, поскольку перестала чувствовать себя свободной.

КЕРИС: «Оборотная сторона успеха в том, что он становится бизнесом, коммерческим предприятием, а это подразумевает ответственность. Появляются люди, чья зарплата зависит от твоего успеха».

Т. Х.: «То есть ты выбрала творчество, свободу, чтобы никакой постоянной занятости, никаких начальников, — и вдруг оказалась в ловушке».

КЕРИС: «Да, там ты всего лишь винтик в механизме».

Не это ли так рано свело в могилу Эми Уайнхаус и Курта Кобейна? Они не вынесли того, что превратились в винтики. Не справились с монетизацией своего творчества. Они не для того стали богемными. Бродячие музыканты по своему темпераменту не приспособлены к бизнесу. Хотя каким-то командам — тем же Coldplay и U2 — нравится быть CEO. Дэмьен Хёрст — еще один пример счастливого художника-CEO: ему нравится управлять огромным штатом подчиненных.

Так что, если вы не метите в руководители, не хотите нести ответственность, — возможно, лучше, если ваш бизнес и не будет расти.

Или будет расти, но постепенно: сперва в деле только вы, потом находите партнера, потом кого-то нанимаете... ну и так далее.

## Рост — это нормально

Если вы, как и я, убежденный представитель богемы и питаете слабость к мягкой, этичной экономике, принципы которой исповедуют такие специалисты, как Э. Ф. Шумахер, автор книги «Малое прекрасно», возможно, вы слышали о том, что рост — это якобы плохо. Аргументируют это примерно так: расти ради самого

роста — неправильно. Утверждение базируется на ложных предпосылках: ведь бесконечно расти невозможно. Любая компания, имеющая акционеров, вынуждена расти, поскольку им хочется, чтобы стоимость их акций увеличивалась: в противном случае они бы их не купили. В результате компания превращается в ненасытное чудовище, для которого стоимость акций важнее клиентов, качества, моральных принципов и красоты. Сторонники этической экономики выступают против идей Чикагской школы экономики — Милтона Фридмана и иже с ним.

Разумеется, в утверждении, что у любого роста существуют естественные ограничения, есть рациональное зерно. В нем плохо другое: невозможно признать, что ты хочешь, чтобы твой бизнес рос, и не почувствовать себя виноватым. Сразу кажется, будто воинствующий эколог типа Джорджа Монбио<sup>1</sup> погрозит тебе пальцем и обвинит в том, что ты расходуешь природные ресурсы.

Но рост — явление естественное. Ведь и семя прорастает, появляется росток, на нем созревают семена, потом опадают, растение умирает, а семена прорастают снова. Растут животные и люди. Вот и бизнес, если вы решите его развивать, будет расти, как цветок, а вы — ухаживать за ним, поливать, культивировать. Пожалуй, слово «культивация» куда лучше, чем «рост», описывает процесс, о котором мы говорим: культивация, то есть развитие малого бизнеса.

Так что рост — это хорошо. Разумеется, я пытаюсь «умножить состояние», как сказали бы в прежние времена. Мне кажется, главное тут — темпы роста. Инвесторам хочется, чтобы бизнес рос как можно быстрее: им подавай крутую траекторию роста. То, что называется «стремительным ростом». Мне кажется, такое встречается достаточно редко: на самом деле нам нужен «медленный бизнес». Необходимо создать философию бизнеса, которая сочетала

---

<sup>1</sup> Джордж Джошуа Ричард Монбио (*англ.* George Joshua Richard Monbiot, р. 1963) — британский журналист, автор книг, известный активист в области политики и экологии. — *Примеч. пер.*

бы разумное отношение к прибыли и трезвую оценку усилий, необходимых для ее достижения. Понемногу, шаг за шагом каждый день. Бизнесмены вечно торопятся принять решение. Не спешите. Утро вечера мудренее.

### **Запишите свои мысли**

Вот что я вам советую: сейчас прогуляйтесь, подумайте о жизни. А когда вернетесь домой, сядьте и запишите, чем вам хочется заниматься, как хочется жить. Что приносит вам радость и удовлетворение? Как выглядит ваш идеальный день? Это и будет первый шаг. А когда закончите, прочитайте главу 2, рассказывающую об основах хорошего бизнеса.

## ДЕЛО В ДЕНЬГАХ

*Быть богатым представителем богемы куда приятнее, чем бедным.*

Из интервью Чарлза Хэнди журналу *Idler*

Представители богемы презирают мамону. Они уверяют, что живут ради искусства. Но если не заниматься финансами по-взрослому, останешься без гроша в кармане, и приятного в этом мало. Придется платить какие-то невообразимые пени и проценты банкирам, судебным приставам и налоговым инспекторам. Они, конечно, не сожгут вашу соломенную хижину, но в дверь постучат непременно. Мы через это проходили. Ваша неорганизованность на руку вашим угнетателям.

Так что, прежде чем начинать бизнес, нужно привыкнуть к мысли о том, что вы будете зарабатывать деньги. Признание — отличная штука, но, как сказал мне однажды панк-поэт Джон Купер Кларк, «за квартиру им не заплатишь». Прибыль — это замечательно. Если вы ее получаете, значит, вам удалось создать устойчивый бизнес, который продержится на плаву много лет, обеспечит рабочие места и подарит людям радость.

Если же бизнес не приносит денег, то вам либо придется спонсировать его из других источников, либо вы обанкротитесь. Причем и то и другое изрядно помочает вам нервы. Говорят, 50% новых фирм терпят крах в течение первых пяти лет. Ставки здесь велики, как на скачках Grand National.

Во-первых, вам, скорее всего, понадобятся средства, чтобы открыть бизнес. Если вы планируете работать консультантом

без накладных расходов или журналистом-фрилансером, денег потребуется немного — разве что на покупку компьютера. Когда мы с Гэвом открыли креативное агентство, тратиться нам почти не пришлось, только на технику. Первый год никаких расходов на содержание офиса у нас не было, потому что мы ютились в помещении у знакомых в обмен на помощь с рекламой. Когда только открываешь бизнес, лучше свести накладные расходы к абсолютному минимуму. То есть быть очень скромным и бережливым: работать дома или в кафе, не покупать одежду, брать обед с собой из дома.

Гуру менеджмента Чарлз Хэнди утверждает: в денежных вопросах нужно уметь о себе позаботиться. Он считает, что начинающим бизнесменам обычно приходится зарабатывать чем-то еще помимо «любимого дела». Хэнди пишет, что жизнь условно можно поделить на любимое занятие, долг и деньги:

«Любимое дело, долг и деньги — вот три аспекта, три составных части любого портфолио с долгосрочной перспективой. Со временем их значимость меняется. В какой-то момент на передний план выходят деньги, за ними долг, и только потом любимое дело. Его приходится откладывать, потому что дети растут и нужны средства. Со временем эти три компонента выстроятся иным образом. Но все они обязательно должны присутствовать в вашей жизни».

Моя ошибка в том, что я часто ставил любимое дело выше долга и денег. Я всегда занимался лишь той работой, которая мне интересна, и никогда не изменял своим убеждениям. Не самый лучший вариант, если честно, потому что порой приходится считать деньги и экономить на всем, а это некомфортно. Дети спрашивали меня: «А почему другие едят на завтрак хлопья, а мы нет?» И вечно стеснялись наших драндулетов.

Вот почему я настаиваю: каждый представитель богемы, решивший заняться бизнесом, обязан думать о деньгах. Если, конечно, не хочет вечно сводить концы с концами. Возможно, потребуется