Метод тыквы. Как стать лидером в своей нише без бюджета

Автор:
Майк Микаловиц

Метод тыквы. Как стать лидером в своей нише без бюджета

Майк Микаловиц

80 % стартапов умирает в первые несколько лет. Предпринимателю часто сложно понять, как расставить приоритеты, каких привлекать клиентов, как нанимать правильных сотрудников. В такой же ситуации оказался автор книги со своим первым бизнесом.

Случайно узнав о фермере, из года в год выращивающим гигантские тыквы, он заинтересовался его методом и выяснил, что на самом деле есть много общего между тем, как вырастить урожай и вырастить бизнес.

Яркий образный язык автора помогает разобраться в главном и отсеять второстепенное.

Майк Микаловиц

Метод тыквы. Как стать лидером в своей нише без бюджета

Введение

Представьте, что вы хотите купить хорошую тыкву. Вы сажаете своих детей в машину и едете на ближайшую ферму. Когда вы добираетесь туда, то видите

бессчетное множество оранжевых, зеленых и коричневых плодов. Вы ищете идеальную тыкву, но на вид они все одинаковы. К тому же много плохих: либо треснувшие, либо помятые, либо жутко напоминают вашу тещу.

И лишь когда вы уже заплутали в лабиринте грядок, вы обнаруживаете ее – самую большую тыкву из всех, что вам приходилось видеть. Она огромна, как «великая тыква» Чарли Брауна[1 - «Это Великий Пампкин, Чарли Браун» – классический американский короткометражный мультфильм 1966 года, выпущенный к Хеллоуину. Прим. перев.]. Она такая большая, что сложно поверить, что она настоящая.

Ваши дети бегут к этому чуду природы, крича, что ничего подобного в жизни не видели, и вам приходится признаться, что так оно и есть. На фоне этой великанши все остальные тыквы на поле кажутся маленькими, и вы удивляетесь, как это не заметили ее сразу. И несмотря на то, что она огорожена, а табличка рядом гласит: «Победительница конкурса, не для продажи», ваши дети умоляют купить ее. «Ну пожалуйста! Мы хотим только эту тыкву!» Вы ходите вокруг, поражаясь ее выдающимся качествам. Вы достаете телефон и начинаете фотографировать своих детей на фоне небывалой «ягоды» и строчите эсэмэски друзьям, убеждая их, что они просто обязаны приехать и увидеть собственными глазами это чудо природы.

Тыква как магнит притягивает других людей. Они идут по полю, не замечая других, меньших тыкв, их взгляды прикованы к оранжевому гиганту. Лысый парень удивляется: «Как это вообще возможно?» Застегнутая на все пуговицы женщина замечает: «Ясно, что это генная мутация». Мальчишка – школьник младших классов предполагает: «Наверное, у фермера есть какие-то суперсекретные витамины для овощей!» Изумленный и сбитый с толку тинейджер говорит: «Чувак, она выглядит, как будто Джабба Хатт[2 - Джабба Хатт – персонаж из фильма «Звездные войны», похожий на гигантского слизняка. Прим. перев.] обрюхатил баскетбольный мяч».

Есть что-то абсолютно неотразимое в том, чтобы быть наивысшим достижением, будь то самое сильное, или самое быстрое, или самое уникальное. Фермер со своей экстраординарной тыквой на поле выигрывает. У любого.

То же верно и для предпринимателя. Однако большинство предпринимателей пыхтят, чтобы в итоге получить маленькие, обычные, ничем не примечательные тыквы. В бизнесе как на фермерском поле: маленькие компании, которые

выращивают подобные незадачливые предприниматели, настолько незначительны, что потребители зачастую не видят их, раздавливают или без раздумий оставляют гнить на бахче.

Чтобы вырастить успешный бизнес, ваша компания должна быть невероятно притягательной. Посредственности проигрывают, их оставляют гнить в поле. Только уникальные – лучшие – побеждают.

Вы, наверное, думаете: «Спасибо, капитан! Но неужели ты и правда считаешь, что я здесь надрываюсь изо всех сил, чтобы построить убогую средненькую компанию? Ты уж лучше скажи, что еще я должен сделать, чтобы быть лучшим».

Все просто. Вам не нужно делать больше – вам нужно действовать по-особенному. Вам следует представить себя фермером, выращивающим тыквы.

Да, вы все прочли правильно. Фермером, выращивающим тыквы. Но не просто каким-то фермером, выращивающим тыквы. А сумасбродным, помешанным, в комбинезоне, жующим соломинку фермером, выращивающим тыквы, – одним из тех людей с сельской ярмарки, что посвящают свою жизнь выращиванию пятисоткилограммовых тыкв, про которые рассказывают в вечерних выпусках новостей. Оказывается, что эти фермеры лучше, чем кто-либо другой, знают секретную формулу серьезного предпринимательского успеха: сажать плодородные семена, распознавать наиболее перспективные тыквы, уничтожать оставшиеся плети и взращивать лишь те тыквы, которые обладают наибольшим потенциалом.

В этой книге я рассказываю, как, применяя те же стратегии, которые используют фермеры для выращивания своих гигантских тыкв (и использую я, очень оригинально называя их Методом Тыквы), я смог запустить две компании стоимостью в несколько миллионов долларов к своему тридцатому дню рождения, завоевать дурную славу у топовых фирм, а потом по очереди помочь последним радикально вырастить свой бизнес. Я не только поделюсь историями своего и их успеха, но и, что самое важное, научу вас применять эти же идеи в вашем бизнесе.

И помните: про обычные тыквы всегда забывают. Только гигантские тыквы привлекают толпы людей и живут на открытках и любительских видео на YouTube вечно. Гигантская тыква – это легенда. А если это вы вырастили

такую, то и вы станете легендой.

Вы начали свой бизнес не для того, чтобы сливаться с остальными, с трудом сводить концы с концами или сэкономить на частный дом престарелых. Вы начали свой бизнес, потому что вы хотели построить нечто удивительное, нечто существенным образом меняющее качество вашей жизни.

Стива Джобса все восхваляли за его многочисленные успехи и инновации, и нет никакого сомнения в том, что Apple стала одной из по-настоящему выдающихся компаний на планете благодаря именно его ви?дению. Но его вклад выходит за рамки инноваций. На момент смерти Джобса в Apple работали почти 47 тысяч сотрудников, тысячи субподрядчиков, и так или иначе компания вдохновила бесчисленное множество предпринимателей на создание бизнеса, который обслуживает Apple и ее клиентов. Это огромный вклад в нашу культуру, выходящий за рамки того, как мы слушаем музыку или общаемся с миром.

Теперь это легенда.

И вы тоже сможете вырастить легендарную компанию.

И вы это уже знаете. Вы знаете, что для того чтобы быть успешным, вы должны быть самой уникальной тыквой на поле. Я написал эту книгу не ради того, чтобы сказать вам это. Я написал эту книгу, чтобы показать вам, как именно вырастить ее, дать вам проверенную работающую систему, которая освободит вас из предпринимательского капкана и создаст наиболее привлекательный бизнес в вашей индустрии.

Я написал свою первую книгу «Стартап без бюджета»[3 - Издано на русском языке: Микаловиц М. Стартап без бюджета. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. Прим. ред.] для тех, кто хочет начать свое дело, но думает, что для этого ему не хватает образования, ресурсов, импульса, квалификации и капитала. Я написал ее для миллионов подающих надежды людей, которые не боятся трудной работы и используют свой шанс для того, чтобы достичь поставленных целей. Я написал эту книгу и для того, чтобы снабдить предпринимателей инструментами, необходимыми для успеха в фазе стартапа собственного бизнеса. Та книга была о посеве семени, а эта – о том, как вырастить из него большой урожай.

С момента выхода «Стартапа без бюджета» в 2008 году я поговорил с тысячами предпринимателей: на конференциях по всему миру, в различных телевизионных и радиопрограммах, посвященных вопросам бизнеса, где я выступал экспертом; в ходе дискуссий о статьях, которые я написал для больших и маленьких изданий; в моем блоге (исключительно эксцентричном) и лицом к лицу. Я поговорил с теми, кто ищет путь наверх – или выход из положения.

Поэтому я знаю из первых рук, что отрезвляющая статистика справедлива. Предприниматели стараются изо всех сил, но, пойманные в капкан бесконечного процесса «продай это – сделай то», они начинают думать, что ситуация безнадежная, безвыходная, а сами они попали в ловушку. Не важно, сколько ночей напролет они работали, не важно, сколько футбольных матчей своих детей они пропустили, – большинство предпринимателей не в состоянии подобраться хоть сколько-нибудь близко к мультимиллионной отметке и даже к намного меньшему показателю.

Я написал «Метод Тыквы» для всех тех предпринимателей, которые обратились ко мне с просьбой: «Помоги! Ну что-то же должно сработать!» Я написал ее для людей, измученных предпринимательской мечтой, которая обернулась ночным кошмаром. Я написал ее для предпринимателей, нуждающихся в проверенной системе, которая помогла бы им преодолеть критический момент и устремиться к величию. Я написал ее для каждого из тех предпринимателей, кто заинтересован иметь успешный бизнес. И я написал эту книгу для каждого предпринимателя, который хочет внести свой вклад в этот мир.

В этой книге – ключ к вашему предпринимательскому освобождению.

Следуя Методу Тыквы шаг за шагом, вы построите бизнес, который убирает с дороги конкурентов, как магнит притягивает клиентов и, как бы избито это ни звучало, наконец даст вам жизнь вашей мечты.

Глава первая

Гигантская тыква спасет вашу жизнь

«Ты же не хочешь быть таким, Майк»

Фрэнк, мой семидесятилетний бизнес-наставник, сделал паузу, чтобы убедиться, что я действительно внимательно слушаю. Мы все утро разговаривали о стратегии, и от чудовищного перенасыщения информацией моя голова уже была готова взорваться. Фрэнк – из «величайшего поколения»[4 - «Величайшее поколение» – термин, введенный журналистом Томом Брокоу, обозначающий поколение людей, которые прошли через Великую депрессию и Вторую мировую войну. Прим. перев.], с внешностью Реджиса Филбина[5 - Реджис Филбин – известный американский телеведущий, актер и певец. Прим. перев.], надевает костюм каждый день, даже в собственном доме. Он настолько скромный, что вы никогда не догадаетесь, что он построил компанию стоимостью в восемьдесят миллионов долларов.

– Каким? – спросил я.

– Стариком, у которого остался всего один орех… свисающий из его шорт. Человеком, который работал как вол пятьдесят лет, а потом оказался сидящим в ржавом садовом кресле, полумертвым, со стекающей вниз по подбородку слюной.

А, таким.

Фрэнк дал мне ясно понять: «Если ты не изменишь свою бизнес-стратегию, ты никогда ничего не сделаешь. Ты убьешь себя в попытках построить мультимиллионный бизнес, но в конце концов лишь останешься разбитым, грустным человеком, живущим на социальное пособие, разочарованно оглядывающимся на прожитые годы».

Ну уж нет. Это так далеко от моего представления о пенсии – с потягиванием «Маргариты» где-нибудь на пляже и любованием закатом вместе с моей прекрасной женой. Но увы, я знал, что уже двигаюсь в этом направлении. У меня за плечами пять лет предпринимательской деятельности, но нет ничего. Ну, хорошо, почти ничего – у меня все еще есть оба моих ореха… пока.

Я был чокнутым рабом своего бизнеса, и все, что я получил взамен, – это красные прыщи от стресса по всему лицу (я так и не выяснил, что это было). Это были безумные дни. А то редкое время, что я проводил с женой и пятилетним сыном, я на самом деле проводил не с ними – я сидел за компьютером, висел на телефоне, говорил о бизнесе или думал о бизнесе, абсолютно не сосредоточиваясь на двух самых важных людях в моей жизни. Полный беспорядок. Может, вам знаком этот сценарий. Может, вам очень хорошо знаком этот сценарий. А может, у вас тоже все лицо покрыто красными прыщами.

За четыре года моя Olmec, компания компьютерных технологий, выросла из несуществующей фирмы в предприятие с доходом почти в миллион долларов. Сильно, правда? Нет. Просто кошмар. Наши расходы были такими высокими, денег было так мало, что слова о том, что мы заработали миллион, казались шуткой – жестокой-жестокой шуткой. Валовой доход не значит ничего, когда твой секретарь делает больше, чем ты. Я едва мог содержать собственную семью и постоянно был в стрессе, пытаясь создать бюджет, чтобы каждый сотрудник моей команды мог содержать свою семью.

Я страдал от болезни «если бы только», которая поражает большинство предпринимателей на промежуточной стадии. Я постоянно думал: «если бы только я мог работать больше…», или «если бы только у меня был инвестор…», или «если бы только я мог заполучить одного крупного клиента – я бы сразу зажил жизнью, о которой мечтал». Поэтому я ускорялся, ускорялся, ускорялся, твердо веря, что я уже близко к цели. Но, как хомячок в колесе, я надрывался и при этом ничего не достигал. Что-то должно было случиться. Я не хотел закончить на фабрике одного ореха по пусканию слюны.

Я вздохнул, достал свой ноутбук и сказал: «Ну хорошо, Фрэнк. Что я должен делать?»

Что привело тебя сюда, не приведет тебя туда

Идея создания Olmec родилась там, где рождаются самые блестящие идеи, – в баре. (Поднимите руки те, чей первый бизнес-план был написан на салфетке из-под бокала с пивом. Я так и думал.) Мне было двадцать три, и я работал техником в сервисной компьютерной компании. В один пятничный вечер я пошел

выпустить пар с Крисом, моим другом с детского сада. Я жаловался на своего босса – по какому поводу, уже не помню, – но на самом деле я искал выход из положения. Мои разглагольствования быстро переросли из «я умнее его, я работаю больше, чем он, я знаю больше о бизнесе, чем он» в «босс – идиот!». Четырнадцать коктейлей спустя Крис и я договорились уволиться с осточертевших нам работ и открыть наш бизнес – компьютерный сервис.

Это была классическая история возмездия, и я очень скоро обнаружил, что у этого сценария как минимум три проблемы. Во-первых, в то время как пьяная отвага помогает вам победить первоначальные страхи, планирование бизнеса в пьяном угаре полностью уничтожает рациональные мысли, которые, как оказывается, нужны, чтобы начать свое дело. (Вот тебе на!) Во-вторых, для того чтобы вести бизнес, необходимо еще много всего помимо того, чтобы только находить и делать работу. (Кто знал?) В-третьих – и это, пожалуй, самое досадное из всего, – владение собственным бизнесом не освобождает тебя автоматически от тяжелой рутины, именно которая и побуждает тебя напиваться. (Сюрприз!)

Помните, как вы, заведенный адреналином и надеждами, начинали свой бизнес? Ваша мечта была грандиозной, потому что нужна очень большая мечта, чтобы оторвать вас от дивана и заставить сделать хоть что-то. Когда я закрывал глаза, я видел свою мечту: я миллионер, я глава мегауспешной компании, живущий прекрасной беззаботной жизнью.

Но когда я открыл глаза, жестокая действительность предстала передо мной во всей своей красе. У нас не было клиентов и, что еще хуже, не было даже идей, где их взять. Теперь вы понимаете, почему через неделю с момента, как я уволился, я был охвачен ужасом. Тотальным. Абсолютным. До дрожи. Вам знакома постоянная мысль «я неудачник», которая пульсирует у вас в голове, когда вы изо всех сил пытаетесь сделать что-то великое? Так вот, эта мысль бегущей строкой беспрерывно курсировала по моему мозгу. Что если я не смогу продавать? Что если я потерплю неудачу? Что если мне придется приползти к моему кретину-боссу и умолять его взять меня снова на работу?

Страх стимулировал меня к действиям. Другого варианта не было. Но была одна маленькая проблема: я не имел ни малейшего понятия о том, как завоевать клиентов. Поэтому я начал стучать в двери. Буквально. (Что? Так ведь делают в фильмах. В старых фильмах.) Я искал любого клиента: большого, маленького, близкого, далекого, от таксидермистов до страховых агентов – и говорил «да»

любому из тех, кто проявлял хоть малейший интерес к тому, что я предлагал, независимо от того, чего они требовали.

«Мне придется провести шесть часов за рулем, чтобы установить вам компьютерную мышку? Нет проблем».

«Сделаю ли я вам пятидесятипроцентную скидку и Интернет на 120 дней? Естественно».

«Смогу ли я отремонтировать вашу старинную компьютерную систему, даже если я ничего о ней не знаю и мне придется провести два дня за чтением инструкции толщиной тридцать сантиметров, которая написана на французском одним китайским парнем, который не говорит по-французски? Конечно. Почему нет?»

В те первые несколько месяцев с момента запуска и Крис, и я носились как угорелые. Соблюдал ли я распорядок дня? Конечно, соблюдал. Если я не спал, я работал. Регулярно. Я был негордый: работал по ночам, чтобы собрать денег, или спал у клиентов в офисе. Я перевез жену и пятилетнего сына в единственное безопасное место, которое я мог себе позволить, – в квартиру в доме престарелых, где средний возраст жильцов был между восьмьюдесятью и смертью (некоторые, я подозреваю, были немного старше смерти) и где жильцы вставали в три часа ночи, чтобы пропылесосить, или померить шагами пол, или посмотреть телевизор так громко, что только глухие могут выдержать. И если вы еще не сложили одно к одному, большинство из них были глухими.

Olmec начала приносить неплохие деньги, потом больше денег, а потом хорошие деньги. Но независимо от того, сколько зарабатывала компания, у нас все еще было мало в остатке. И даже несмотря на то, что у нас сейчас были клиенты, я по-прежнему работал с пяти до девяти (это значит с пяти утра до девяти вечера) восемь дней в неделю. Я все еще бегал за клиентами. Я все еще говорил «да» любому позвонившему Тому, Дику и Хэрриет. Изнуряющей рутины никак не становилось меньше.

Спустя два года в бизнесе я уперся в стену. Я выгорел, потерял здоровье, и то же самое случилось с Крисом. Но все же страх потерпеть неудачу и потерять все заставлял меня двигаться. Как раз в это время у меня на лице появились эти красные прыщи. На наших рождественских семейных фотографиях мое лицо

наряднее, чем елка. И все же я продолжал твердить себе: «Должен быть просвет, должен настать момент, когда этот бизнес перейдет на вторую скорость и вся эта тяжелая работа окупится». Для меня решение было очевидным: просто продолжать гнать машину, работая все усерднее и усерднее, пока не сломается машина или не сломаюсь я сам.

Два года спустя, в 2000 году, Small Business Administration (SBA)[6 - Small Business Administration (SBA) (дословно: «администрация малого бизнеса») – государственная организация в США, оказывающая поддержку предпринимателям и малому бизнесу. Прим. перев.] назвала меня молодым предпринимателем года. А через мгновение президент одного престижного банка предложил мне ссуду в 250 тысяч долларов на развитие бизнеса. Итак, я вроде бы должен был подняться. Но нет. Для внешнего мира все выглядело так, будто я живу в идеальном мире, но правда была в том, что ничего особенно не изменилось. Я все так же был прикован к своему бизнесу, продвигаясь так же тяжело, как это было всегда. Сколько бы мы ни зарабатывали, с деньгами по-прежнему было туго. Я думал: «Если предпринимательство ведет к благосостоянию, то почему я так плохо себя чувствую?»

Тут появился Фрэнк, мой персональный Йода. Я познакомился с ним на самой первой своей встрече в торговой палате. В комнате, полной самонадеянных и безнадежных продавцов, он был единственным, кто не приставал ко мне. Он просто сидел в углу и наблюдал. Его правда не волновало, наймете вы его или нет в качестве советника. Ему и не надо было волноваться: будучи президентом крупной компании медицинского профиля, он без особых усилий поднял ее оборот с восьми до восьмидесяти миллионов долларов, и поэтому ему не нужны были ни работа, ни деньги. Для него это была забава – ему хотелось стать советником молодых предпринимателей.

Я нанял его и постарался следовать его советам. (Я правда так и сделал.) Я постарался стать таким предпринимателем, как это слово понимал Фрэнк: «Ты еще не предприниматель, Майк. Предприниматели не делают бо?льшую часть работы. Они выявляют проблемы, находят возможности и затем строят процессы, позволяющие другим людям выполнять работу». Потому что до встречи с Фрэнком я был в лучшем случае троечником.

Фрэнк принадлежит к типу людей, которые любят белые доски для презентаций, таблицы и графики. Может, я получал удовольствие от маркеров для досок, но каждый раз после его уроков я уходил ошарашенным и сбитым с толку. Фрэнк

все говорил правильно, но я не мог понять, как сделать то, о чем он мне говорил. Он обозначал на карте пункт Б, а я был в пункте А и не мог увидеть линию, которая соединяет их. Я бы попытался применить его стратегии позже, когда у меня появится время, но его у меня никогда не было.

Во время одного из своих уроков Фрэнк вкратце описал мне калоприемник, коим могло стать мое будущее. Фрэнк сказал: «Если ты не хочешь закончить свои дни, как старик с одним орехом, ты должен уре?зать список своих клиентов».

Урезать наш список клиентов? Он с ума сошел? Я чуть не умер, пока нашел их. Если уж на то пошло, нам нужно было больше клиентов. А как же мы этого достигнем, если я начну сокращать список?

«Отсортируй клиентов по уровню дохода, – сказал мне Фрэнк. – Затем выбери десять клиентов, которые платят больше всех, и раздели их на две категории: хорошие клиенты и все остальные – от просто скучных клиентов до тех, которые раздражают тебя настолько, что ты сжимаешься от ужаса, когда они звонят тебе. Оставь лучших клиентов, которые платят больше всех, и убери остальных. Всех до одного».

Фрэнк сошел с ума! Он, должно быть, надышался маркерами. Я сказал себе, что, если избавлюсь от всех клиентов, которые меня раздражают или которые не приносят мне много баксов, я разорюсь. Мне придется уволить людей и переехать в маленький офис – или, что более вероятно, я пойду работать в три смены в Denny’s[7 - Denny’s – сеть семейных кофеен-ресторанов, состоящая из 1600 точек в США, Канаде, Коста-Рике, Японии, Гондурасе и других странах. Прим. перев.].

Я понимал, что это простая стратегия. И она, очевидно, сработала у Фрэнка. Потому что у него были тому доказательства: тонны денег. Законные ликвидные средства. Но тем не менее это меня жутко пугало. Я просто не мог понять, как на самом деле можно отказаться от клиентов, которых я сначала так тяжело искал, а потом старался сделать счастливыми. Это казалось абсолютно бредовым – сказать «нет» клиенту, деньгам, потенциальным рекомендациям…

Но мысль о том, что я могу закончить свои дни, как старик с одним орехом, пугала меня еще больше.

Я последовал совету Фрэнка. Отчасти. Я набросал приблизительный список хороших и не-таких-хороших клиентов. Я с удовольствием вычеркнул нескольких уродов, которые наживались на мне тысячу раз. Но до конца я дело не довел. Дело в том, что Фрэнк дал мне большое домашнее задание, и выполнить его полностью, одновременно гоняясь за клиентами – да, я все еще хотел больше клиентов, – было просто невозможно.

Каждый раз, когда я пытался сконцентрироваться на списке, меня отвлекали то какие-то неотложные рабочие дела, то требующие внимания клиенты, то счета, то фонд зарплаты сотрудников… Как и большинство предпринимателей, я был на все руки мастер. Я надевал титул трудоголика как орден за отвагу.
А поскольку я никогда не делал этого из соображений выживания, то по-прежнему вел бизнес – и свою жизнь – с бешеной скоростью. Старик с одним орехом преследовал меня во сне. Он сидел у меня на плече и жестоко насмехался надо мной. Да, все так, он сидел у меня на плече, и я даже не хочу говорить вам, где висел его орех.

Ну ладно, я был душевнобольным, но не безнадежно больным. Я знал, что старик с одним орехом был плодом больного воображения и моего стресса.
Но я переживал. Я выберусь когда-нибудь из этой рутины? Заработаю ли я когда-нибудь столько денег, сколько люди думали, что я получаю?
Или я закончу свои дни беззубым, слюнявым, лысым, прыщавым и разбитым?

А потом в один из дней тыква весом в полтонны спасла мою жизнь.

Святой Грааль на тыквенном поле

Был октябрь, и местная газета опубликовала статью о фермере, который вырастил гигантскую тыкву – победительницу конкурса тыкв. Этот парень не был просто фермером – он был помешанным фермером, одержимым выращиванием огромных тыкв. Он посвятил свою жизнь тому, чтобы побить государственный рекорд, – и вот он сидит рядом с самой огромной тыквой, которую мне когда-либо доводилось видеть, на борту своего грузовичка и улыбается так, будто выиграл в лотерею. Мне просто необходимо было знать: как он вырастил тыкву-мамонта весом в полтонны?

Вот как в статье описали процесс выращивания гигантской тыквы:

Шаг первый. Посадить перспективные семена.

Шаг второй. Поливать, поливать, поливать.

Шаг третий. По мере роста регулярно удалять больные или поврежденные побеги.

Шаг четвертый. Полоть как бешеный. Не должно быть ни одного листочка или корешка, только если это не тыква.

Шаг пятый. Когда тыквы подрастут, выбрать наиболее сильные и быстро растущие. Затем удалить все малообещающие. Повторять до тех пор, пока на каждой плети не останется по одной тыкве.

Шаг шестой. Сконцентрировать все внимание на большой тыкве. Ухаживать за ней круглосуточно, как за ребенком, и охранять ее, как вы охраняли бы свой первый «мустанг» с откидным верхом.

Шаг седьмой. Наблюдать, как она растет. В последние дни сезона это происходит так быстро, что вы реально можете это видеть.

«Черт подери!» – подумал я. У фермеров, выращивающих тыквы, есть секретная формула большого предпринимательского успеха. Для меня это стало моей карточкой «Бесплатно освободитесь из тюрьмы»[8 - «Бесплатно освободитесь из тюрьмы» – карточка из всемирно известной настольной игры «Монополия». Прим. перев.]. Святым Граалем. Недостающим звеном. Моим счастливым билетом. (Да, всем этим и даже бо?льшим, намного бо?льшим.) Это был ответ, которого я искал многие годы: я должен обращаться со своей компанией, как с гигантской тыквой!

Если вы беспокоитесь, не выжил ли я из ума, то вот что я понял, когда прочел статью:

Шаг первый. Определите и используйте ваши самые сильные природные стороны.

Шаг второй. Продавайте, продавайте, продавайте.

Шаг третий. По мере роста вашего бизнеса удаляйте всех мелких, «гнилых» клиентов.

Шаг четвертый. Никогда не позволяйте никому и ничему отвлекать вас. Пусть иногда это кажется «новыми возможностями» – будьте тверды: немедленно устраняйте их.

Шаг пятый. Определите своих лучших клиентов и уберите остальных, малообещающих.

Шаг шестой. Сконцентрируйте все внимание на лучших клиентах. «Удобряйте» и защищайте их, выясните, чего они хотят больше всего, и, если это сочетается с тем, что вы лучше всего умеете делать, дайте им это. Затем повторите то же самое – услугу или продукт – для максимально возможного числа таких же хороших клиентов.

Шаг седьмой. Наблюдайте, как ваша компания растет до гигантских размеров.

Когда я визуализировал такого тыквенного фермера, поливающего, подкармливающего, любящего, охраняющего и заботящегося об одной большой тыкве, исключая все остальные, я отчетливо понял, каким должен быть мой следующий шаг. Маниакальная сосредоточенность фермера на выращивании огромной ягоды уступала лишь сосредоточенности серийного убийцы, и все, чем он занимался, – это следовал своей простой формуле снова и снова, в результате чего выращивал нереально огромные тыквы. Для выращивания гигантских тыкв фермер использовал тот же метод, что рекомендовал мне Фрэнк, говоря про необходимость сокращения «списка клиентов». Если бы я сконцентрировался на моих лучших клиентах, как тот чокнутый фермер, я бы тоже смог вырастить свой бизнес до размеров гигантской тыквы. Теперь это было понятно. Это был путь из сегодняшнего дня (пункта А) туда, где я хотел быть (пункт Б).

Наконец-то ко мне пришло прозрение. Раньше основой развития нашего бизнеса был страх, а он только отдалял Olmec от валового дохода в миллион: боясь потерять накопленное, мы бы так никогда и не пришли к миллионным доходам. Совет Фрэнка начал доходить до меня. Стратегия «говори-“да”-любому» со временем теряла актуальность, и рост действительно остановился. Я слишком разбрасывался, тратил свою энергию, обслуживая клиентов, которые сводили меня с ума и никогда не сделали бы меня богатым. Обслуживая их, я отнимал драгоценное время у тех клиентов, работа с которыми давала мне наслаждение, и тех, которые могли сделать меня богатым.

Я также тратил время на то, чтобы уладить вопросы, решить которые я был не в силах, вместо того чтобы делать то, что я умею делать хорошо. Я писал рекламные и маркетинговые сообщения, чтобы заставить всех и каждого (и их мам тоже) постучать в нашу дверь. Я делал работу для «гнилых» клиентов, пытаясь разобраться, как их лучше обслужить. Я игнорировал лучших клиентов, которые только-только начали расти. Вместо того чтобы поливать существующие семена, я поверх них сеял новые, вытесняя первые. Все время я только сажал семена, при этом плохо поливал их, никогда не пропалывал и не удобрял.

Я прекрасно справлялся с тем, чтобы определить, как лучше обслуживать клиентов и разрабатывать системы для повторения таких услуг. Но как я мог окружить заботой моих лучших клиентов, если я был слишком занят, пытаясь сделать счастливыми моих «гнилых» клиентов, притом что все они хотели разного?

Когда вы преодолели первые фазы своей предпринимательской деятельности, успех для вас уже не измеряется количеством клиентов. Если я хотел, чтобы мой бизнес развивался лучше, чем у моих конкурентов, я должен был отказаться от клиентов, которые на самом деле тянули меня назад, должен был урезать те аспекты моего бизнеса, которые не способствовали его росту, и найти новые пути обслуживания моих лучших клиентов. Как чокнутый фермер со своими тыквами-мамонтами, я должен был сосредоточить все свое внимание, время, любовь, поддержку, креативность и энергию на наиболее перспективных клиентах на моей «грядке».

Я поделился своим открытием с Крисом, и мы всерьез стали следовать Методу Тыквы.

Почти сразу же все стало проще. Результаты мы увидели мгновенно – так быстро, что в течение пары недель я смог навсегда выскочить из своего «колеса хомячка» и прекратить сходить с ума. Наши лучшие клиенты почувствовали себя рок-звездами. Наши сотрудники были счастливы. Наша чистая прибыль поднялась на несколько пунктов. Потом еще на несколько. А потом, первый раз за четыре года, я почувствовал себя настоящим предпринимателем. Ну знаете, таким человеком, который рискует и выигрывает.

Мы еще не были миллионерами, но теперь я уже знал, что существует верный способ стать ими. Я был в ударе! Я откорректировал «Метод Тыквы», сделав свою версию, и в процессе по-настоящему влюбился в искусство предпринимательства. Нет, не так: я влюбился в науку предпринимательства.

Через два года после того, как я запустил в действие мой первый Метод Тыквы, я предпочел идти своим путем и продал Крису свою долю в бизнесе. Я хотел с самого начала применять Метод Тыквы. И прямо на следующий день я открыл новую, другую, компанию. Крис продолжает использовать Метод Тыквы, и у Olmec дела идут так хорошо, что они практически печатают деньги, причем в плохие дни не меньше, чем в хорошие.

А я? А я стал одним из тех чудаков – чокнутых фермеров с тыквами, которые постоянно думают и думают об одном: как вырастить суперуспешный бизнес. Со временем я отредактировал мой старый Метод Тыквы, улучшил системы и через два года, одиннадцать месяцев и восемь дней (но кто считает?) продал мою вторую компанию за миллионы долларов одной фирме из списка Fortune 500[9 - Fortune 500 – ежегодно составляемый журналом Fortune рейтинг пятисот крупнейших компаний мира. Критерием попадания в рейтинг является выручка компании. Прим. перев.].

Я выиграл у тебя, старик с одним орехом!

Работаем по плану

1. Найдите ответ на вопрос «почему».

Если ваша мечта – просто быть богатым, то ее недостаточно для того, чтобы вырастить серьезный успешный бизнес. Спросите себя, почему вы открыли именно этот, а не какой-то другой бизнес. Какие цели вы преследуете? Что вас «возбуждает»? Если вы знаете ответ на свои «почему», то и вашим клиентам все станет понятно. И, что еще важнее, этот ответ станет вашим компасом, а уж эта штука, будьте уверены, вам понадобится. (Вы когда-нибудь пробовали выбраться из леса без компаса?)

2. Поставьте себе цель – «норму пульса» – на этот год.

Какого дохода вы хотите достичь? Какой доход вам необходимо генерировать, чтобы заставить сердце вашего бизнеса биться сильнее (иными словами, когда вы сможете жить без вечной паники)? И не забывайте о себе. Начните с определения того, что? необходимо лично вам, чтобы чувствовать себя комфортно, чтобы знать, что вы снова в строю. Затем определите, какой доход необходим вашей компании, чтобы она могла реально содержать себя. Помните: мы только хотим снова услышать «бип-бип-бип» на кардиомониторе. Позже вы сможете откорректировать свою цель относительно доходов, которая будет включать в себя все ваши страстные желания (отправить детей из малообеспеченных семей в колледж, посмотреть мир – и покупать пирожные, когда вам заблагорассудится).

3. Правильно формулируйте вопросы.

У по-настоящему больших тыкв по-настоящему сильные корни. Мы сможем найти лучшие ответы, только если будем задавать правильные вопросы. Вместо того чтобы спрашивать: «Почему я бьюсь изо всех сил, чтобы свести концы с концами?», спросите: «Как мне приносить домой по две тысячи долларов каждый день?» Так или иначе ваш мозг найдет ответ. Напишите один из тех глобальных плохих вопросов, которые вы постоянно себе задаете в минуты, когда бьетесь головой об стену, и полностью переверните его.

Об историях в этой книге

Я люблю хорошие истории. И я написал целый ворох таких историй, чтобы помочь вам представить, как можно планировать свою работу в любой индустрии. Нет, даже не так: непосредственно в вашей индустрии – по Методу Тыквы. Мои истории используют все упомянутые в этой книге стратегии, включая такие, о которых вы раньше и не читали. Истории обозначены заголовком «Как планировать работу вашей индустрии по Методу Тыквы».

И чтобы было понятно, я соединил их таким образом, чтобы вы смогли увидеть бесконечные возможности, которые предлагает Метод Тыквы. Истории приводятся в конце каждой главы, и они предназначены для того, чтобы показать вам, что формула Метода Тыквы работает. Не важно, насколько сильны ваши конкуренты, не важно, как много (или мало) у вас денег в банке, не важно, сколько у вас клиентов (или их у вас нет), – она просто работает.

Каждая история включает в себя примеры того, как использовать бо?льшую часть или все упомянутые в этой книге стратегии, а не только те, которые разбираются в данной конкретной главе. Поэтому вам, возможно, захочется вернуться и перечитать истории после того, как вы прочтете книгу и узнаете все о планировании своего бизнеса по Методу Тыквы.

И чтобы было абсолютно понятно, в этой книге есть также масса настоящих историй – и обо мне, и о других людях. Они вплетены в каждую главу как реальные примеры из жизни предпринимателей, добившихся прекрасных результатов благодаря использованию некоторых аспектов Метода Тыквы.
В настоящих историях я называю имена. Понятно, что ни один из этих сценариев не подойдет вам на сто процентов, но я надеюсь, что они вас вдохновят или, по крайне мере, подвигнут на размышления.

Наслаждайтесь!

Использование метода Тыквы для работы в вашей индустрии – Туризм

Давайте представим, что вы партнер в маленькой авиакомпании. Уложите свои сумки, пристегните ремни и уберите столик в спинку впереди стоящего кресла – мы отправляемся планировать работу вашей индустрии по Методу Тыквы!

Ваша авиакомпания не может конкурировать с большими мальчиками и девочками, она не может конкурировать даже со средними авиакомпаниями. У вас пятнадцать самолетов, курсирующих короткими маршрутами между большими городами, такими как Нью-Йорк, Бостон, Филадельфия и Вашингтон. Ваши самолеты никогда не бывают полными, за исключением тех случаев, когда у другой авиакомпании какие-то проблемы. Едва ли кто-то даже знает название вашей компании – Big East Airlines[10 - Big East Airlines – «Авиалинии Большого Востока». Здесь имеется в виду Восточное побережье США – East Cost. Главные города Восточного побережья: Нью-Йорк, Бостон, Портленд, Провиденс, Хартфорд, Ньюарк, Буффало, Олбани, Филадельфия, Балтимор, Вашингтон, округ Колумбия, Ричмонд, Норфолк, Ралей, Шарлотт, Чарлстон, Атланта, Саванна, Джэксонвилл, Орландо, Тампа и Майами. Прим. перев.].

Вы пытаетесь конкурировать за счет цен, но такие компании, как Southwest и JetBlue, побеждают вас. Вы пытаетесь брать удобством, но у компаний United, Delta и American больше самолетов, больше вариантов полета и всего остального, поэтому они побеждают вас. Вы стараетесь выехать, предлагая крутые дополнительные услуги, но Virgin America опередила вас в этом на милю. Вы пытаетесь соперничать с другими компаниями по всем трем пунктам, и вот тогда начинаются проблемы. Вы убиваетесь, пытаясь опередить конкурентов, играя по их правилам и прибегая к их уловкам. Вы можете винить экономику или цены на топливо, как вам будет угодно, но дела у Big East Airlines идут все хуже.

Так все и продолжается, пока вы не решаете вести свой бизнес по Методу Тыквы. Вы начинаете с оценочной таблицы, с заполнением которой у вас были проблемы, потому что на самом деле у вас немного постоянных клиентов. Тем не менее вы продолжаете и понимаете, что ваши худшие клиенты – это туристы, которые предъявляют неразумные требования во время полета: они хотят фильмы получше, новые наушники, больше закусок, но вашими услугами они пользуются лишь тогда, когда вы продаете билеты с пятидесятипроцентной скидкой или проводите какие-либо другие промоакции с ограниченным сроком действия. Вы на самом деле – на самом деле – не хотите отказываться от кого бы то ни было из клиентов, потому что вы боретесь за пассажиров. Но вы хотите сохранить и развить свой бизнес, поэтому вы все-таки делаете это. От таких клиентов избавиться достаточно просто: как только заканчиваются специальные скидки, исчезают и эти «мертвые» клиенты.

Вы выясняете, что ваши лучшие клиенты – это люди, которые покупают билеты за полчаса до отлета, которые, по иронии судьбы, пользуются вашими услугами

лишь потому, что у них в последнюю минуту была назначена встреча, а во всех остальных компаниях все билеты были распроданы. Эти клиенты не являются для вас лояльными – большинство из них больше никогда не полетит вашими авиалиниями. Однако вы можете назвать десять из них с целью заполучить список их пожеланий.

Когда вы спрашиваете их: «Что мы могли бы улучшить?», они отвечают: «Ничего».

Когда вы спрашиваете: «Что вас разочаровывает в нашей индустрии?», они говорят: «Ничего». Гм-м. Это будет немного сложнее, чем вы думали. Соображая на ходу, вы говорите: «Что вас расстраивает больше всего, когда вы путешествуете?»

И вот здесь плотина прорывается. Неожиданно вы получаете целую кучу жалоб на то, как из-за дороги в аэропорт и многочисленных проверок в аэропорту на часовой перелет уходит полдня. Ваши лучшие клиенты, путешествующие в последнюю минуту, пользующиеся вашими услугами лишь тогда, когда нет других вариантов, – это сплошь руководители предприятий и профессионалы, живущие в пригородах крупных городов, и они теряют рабочее время, когда путешествуют. Они не могут работать на заднем сиденье такси. Они не могут работать за рулем по дороге в аэропорт. Они не могут работать стоя в безумно длинных очередях на паспортный контроль и досмотры.

Вы благодарите их за помощь и устраиваете мозговой штурм со своей командой. Каким образом вы можете использовать полученную информацию, чтобы перевернуть ситуацию на 180 градусов в пользу Big East Airlines? Вы задаете ряд действительно хороших вопросов, но лишь один из них верный: «Что если мы сократим время, которое требуется пассажиру на путь до самолета, вдвое или еще больше?» Вы предлагаете прекрасное решение – запустить автобусы, которые будут забирать пассажиров на разных остановках, автобусы, которые смогут ездить по специальной выделенной полосе на дороге. И, в отличие от других компаний, занимающихся автобусными перевозками в аэропорт, ваши автобусы будут доставлять клиентов прямо к регистрационной стойке Big East Airlines. А поскольку клиенты теряют драгоценное время из-за дороги в аэропорт, вы оснастите каждый свой автобус откидными столиками, электророзетками и Wi-Fi для ноутбуков.

Вы решаете озвучить эту идею нескольким клиентам, которые поделились с вами своими переживаниями, и им ваша мысль очень нравится, но этого недостаточно для того, чтобы они расстались со своими любимыми авиакомпаниями и стали постоянно пользоваться вашими услугами. Поэтому вы возвращаетесь в офис и пишете еще несколько важных пунктов.

Во-первых, вы разрабатываете соглашение с местными церквями, находящимися рядом с остановками ваших автобусов. Соглашение позволяет вашим пассажирам парковать свои машины на их пустырях бесплатно с понедельника по пятницу (вы платите церквям, конечно). Затем за каждым автобусом вы закрепляете сотрудника, который регистрирует пассажиров на рейс уже при входе в автобус. Если у клиентов есть багаж, который должен пройти досмотр, вы проводите досмотр прямо на месте, складываете его в автобус и передаете своему носильщику, который по прибытии в аэропорт сам относит багаж на сканирование.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию (http://www.litres.ru/mayk-mikalovic/metod-tykvy-kak-stat-liderom-v-svoey-nishe-bez-budzheta/?lfrom=201227127) 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.

notes

Примечания

1

«Это Великий Пампкин, Чарли Браун» – классический американский короткометражный мультфильм 1966 года, выпущенный к Хеллоуину. Прим. перев.

2

Джабба Хатт – персонаж из фильма «Звездные войны», похожий на гигантского слизняка. Прим. перев.

3

Издано на русском языке: Микаловиц М. Стартап без бюджета. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. Прим. ред.

4

«Величайшее поколение» – термин, введенный журналистом Томом Брокоу, обозначающий поколение людей, которые прошли через Великую депрессию и Вторую мировую войну. Прим. перев.

5

Реджис Филбин – известный американский телеведущий, актер и певец. Прим. перев.

6

Small Business Administration (SBA) (дословно: «администрация малого бизнеса») – государственная организация в США, оказывающая поддержку предпринимателям и малому бизнесу. Прим. перев.

7

Denny’s – сеть семейных кофеен-ресторанов, состоящая из 1600 точек в США, Канаде, Коста-Рике, Японии, Гондурасе и других странах. Прим. перев.

8

«Бесплатно освободитесь из тюрьмы» – карточка из всемирно известной настольной игры «Монополия». Прим. перев.

9

Fortune 500 – ежегодно составляемый журналом Fortune рейтинг пятисот крупнейших компаний мира. Критерием попадания в рейтинг является выручка компании. Прим. перев.

Big East Airlines – «Авиалинии Большого Востока». Здесь имеется в виду Восточное побережье США – East Cost. Главные города Восточного побережья: Нью-Йорк, Бостон, Портленд, Провиденс, Хартфорд, Ньюарк, Буффало, Олбани, Филадельфия, Балтимор, Вашингтон, округ Колумбия, Ричмонд, Норфолк, Ралей, Шарлотт, Чарлстон, Атланта, Саванна, Джэксонвилл, Орландо, Тампа и Майами. Прим. перев.

Купить: https://tellnovel.com/ru/mayk-mikalovic/metod-tykvy-kupit

Текст предоставлен ООО «ИТ»
Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: Купить