

## Встреча 4. Ключевой фактор успеха, или как сделать результат неизбежным

### Формула бизнеса

Большинство людей полагают, что формула денег — это некое равенство знаку, например, доллару. Как будто сама банкнота — это самоцель. На основе этой идеи массовая культура пропагандирует следующую процедуру как метод: мы инвестируем деньги и получаем результат. Верно?

— *Так обычно происходит.*

То есть деньги равны результату?

— *Да.*

Правильно, девяносто девять процентов людей так думают — я вам гарантирую. Предложите любому человеку, который не занимается предпринимательством, открыть бизнес. Что он ответит вам? Он скажет:

— Чтобы начать бизнес, нужен стартовый капитал!

«Если у тебя мало денег — делай бизнес. Если нет денег совсем — БИЗНЕС НАДО ДЕЛАТЬ СРОЧНО»

*Рокфеллер*

Почему? Потому что все мы думаем, что при инвестировании денег получаешь результат. То есть, как в граните, в нашей голове выбита формула бизнеса:

**деньги = результат**

Но это не так. После результата вам необходимо прибавить время. Ведь если вы не потратите время на изучение информации и просто направите ресурс в то или иное направление, то просто сыграете в рулетку. Проще пойти в казино.

Ни один человек не может заработать быстрые деньги, если у него нет опыта в той сфере, куда он направляет капитал. Поэтому реальная формула бизнеса, **которой** я научился у наставника, следующая:

**время + деньги = результат**

То есть потраченное время, сложенное с ресурсами, несет в себе реальный потенциал. Поэтому, если вы хотите начать бизнес, но у вас нет опыта, то вам необходимо хотя бы полгода провести в этой сфере в полях. В идеале год или два, причем на разных позициях. Если вы хотите открыть ресторан, это не значит, что вам необходимо на протяжении двух лет работать

официантом. Это вам ничего не даст. Два-три месяца официантом, два-три месяца администратором, два-три месяца у кассы, два-три месяца на кухне... Только тогда вы погрузитесь в большинство операционных бизнес-процессов внутри этого проекта. Так вы лишите себя удовольствия разгребать шестьдесят-семьдесят процентов будущих проблем собственного проекта.

Например, у вас сейчас есть какой-нибудь бизнес?

**— Сейчас нет.**

Если я завтра возьмусь за вас, и мы начнем думать, как вам создать бизнес, то мы сможем стартовать без денег. Вы верите в это или нет?

**— Вы так уверенно говорите, что верю. Хотя на самом деле с трудом.**

Окей, для начала мы с вами подберем нишу, бизнес-модель которой будет генерировать условно три-пять тысяч долларов в месяц. Допустим, это будет готовая франшиза, которая соответствует нашим запросам. Мои партнеры сейчас имеют франшизу, окупаемость которой — семьдесят два процента. Однако для старта вам нужно условно пятьдесят тысяч долларов инвестиций. Вы говорите, конечно же:

— Анвар, у меня нет этой инвестиции.

А я вам говорю, что мы всё рассчитали, запланировали и на сто процентов уверены, что ежемесячно будем генерировать три тысячи долларов с проекта, который, в свою очередь, тоже дал нам гарантии. У вас пока что ничего нет, но есть потенциальные тридцать шесть тысяч долларов чистой прибыли в год, которыми вы теперь можете начать оперировать.

Вы уверены в окупаемости проекта и имеете навыки продаж. Соответственно, ваша задача — найти ресурсы, чтобы завести эту машину. Вопрос: какие варианты у вас есть, чтобы найти деньги, которых у вас нет? Приведите в пример мне хотя бы десять вариантов. Первое?

**— Окей. Кредит.**

Банальный метод — это кредит. Ставите залог, если есть. Если нет, вам плечо создается, допустим. Еще?

**— Продать квартиру.**

Второе. Еще?

**— Занять у мамы или у друга.**

Третье. Шире думайте. Шире! Можете взять партнера?

**— Да, с кем-то запартнериться.**

Партнерство — четвертый вариант. Еще?

**— Если мне четыре дались так тяжело...**

Дальше! Дальше подумайте. Самые легкие пути еще впереди. Мы пока не думаем о сложных.

— *Ну я не знаю, продать ненужное...*

Продать активы: золото, старую технику, ненужную мебель, негодную недвижимость. Пятый путь. Шестой путь. Вы ограничиваете себя только своими ресурсами. Инвестора можете взять?

— *А! Привлечь инвестиции!*

Попробуйте предложить. Если вы скажете: «Друг, тридцать процентов рентабельности — твои. Семьдесят два процента у меня гарантированная рентабельность, тридцать процентов от этой суммы — твои. Мне нужны ресурсы на восемнадцать месяцев».

Если бы у вас были ресурсы и вам бы предложили такой расклад — вы бы согласились? Это уже шесть путей. Еще четыре придумайте.

— ...

Как опцион можете продать, частичную долю? Или другой способ. Можете обратиться в бизнес-акселератор? Грант привлечь? Сколько путей мы сейчас обсудили? То есть деньги — это на самом деле такая проблема найти?

— *Ну...*

Да или нет?

— *Нет.*

Видите, деньги — не препятствие для открытия бизнеса. Вы просто не знаете, как это сделать. Во-вторых, вы не уверены. У вас нет твердой бизнес-модели. Понимаете? Поэтому я говорю: чтобы начать бизнес, нужны в первую очередь не деньги.

Они нужны. Но они не стоят на первом месте в формуле бизнеса. Время занимает пьедестал. Это ресурс на получение знаний, навыка, наработки связей и так далее.

Согласитесь, если я предложу вам **гарантированную** бизнес-модель — а у меня, поверьте, есть такие бизнес-модели, — вы задумаетесь о начале своего дела?

— *Естественно. Конечно да! Но это больше похоже на сказку...*

Любой человек может это сделать. Необходимо набраться навыков ведения бизнеса, подбора проектов, планирования. Если вы финансово научитесь моделировать, разбираться в нишах, анализировать проекты, собирать команды, выстраивать грамотную финансовую модель, то вам не составит большого труда реализовать задуманное.

Если вы уверены в своей идее, то деньги хоть откуда достанете. Потому что человек всегда делает то, что ему выгодно. Неважно кто он, и неважно в каком направлении развивается.

А теперь сделайте паузу, напишите список из всех возможных вариантов привлечения финансов в ваш будущий проект.

## QR на бота

Я хочу проверить одну вещь. Задам вам вопрос в лоб. У вас есть мысль заняться предпринимательством. Сколько денег вы хотите заработать?

**— Посыпался... Я хочу выйти на пять тысяч долларов в месяц.**

Вы опять рассматриваете себя как наемного сотрудника. А мы ведь хотим стать предпринимателями. Итак, сколько вы хотите заработать?

**— Столько, чтобы не думать о деньгах.**

Нет, в деньгах должна быть цифра.

**— У меня нет конкретной цифры. Ну, допустим, мы говорили про миллион долларов. Но я понимаю, что это небольшая сумма, и хотел бы больше.**

А сколько вы вообще хотите заработать?

**— Все деньги мира!**

Конкретнее!

**— Ну... если у меня будут лежать десять миллионов долларов...**

...то у вас не будет амбиций зарабатывать? За всю жизнь вы хотите заработать десять миллионов долларов?

**— Вы первый человек, который задает мне этот вопрос. Я думал об этом только в разрезе ежемесячного дохода.**

Потому что у вас шаблон мышления наемного сотрудника. Я нашел одну проблему. А теперь — вторая. Допустим, вы заработали десять миллионов долларов. Зачем они вам?

**— Да... Это как в анекдоте про аборигена, который лежит под пальмами. «Зачем ты хочешь заработать?» «Чтобы не работать и отдыхать». «Так я и так отдыхаю и не работаю».**

А я хочу снять ролик на эту тему. Итак, если вы реально заработали десять миллионов — для чего они вам?

**— Мой главный интерес — это искусство, и я бы использовал эти деньги для инвестиций в свои творческие проекты.**

Конкретнее — какой проект и сколько инвестируете?

**— Я не проводил таких расчетов.**

Вот видите! Я вижу предпринимателей, даже крупных, которые зарабатывают миллионы долларов в год. И ни один не понимает, для чего ему нужны деньги! Однажды я разговаривал с одним очень успешным человеком, у которого сейчас обучаюсь, и в беседе у меня появилась мысль. Один, два миллиона — это не проблема. А вот чтобы прыгнуть выше, предприниматель должен четко понимать, сколько хочет заработать. Должна быть конкретная цифра. И второе — он обязан понимать, для чего это нужно. Иначе никакого роста у него не будет.

**— Наверное, называются суммы, которые близки к понятию безлимита. «В любой момент могу позволить себе всё, что угодно». Одно дело — просто лежать под пальмой и пить кокосы, а другое — открыть себе доступ к любым благам.**

А один-два миллиона этого не дают, вы знаете?

**— Да, миллион долларов — это сейчас стоимость нормальной квартиры в Москве и все.**

Вот! Поэтому, оказывается, дело не в сумме, а в понимании, для чего это надо. Человек, у которого мы сейчас обучаемся, предложил нам упражнение — каждый день тратить по сто тысяч долларов, но не на недвижимость,

приобретение авто и благотворительность. На себя — сколько угодно. Разумеется, это лишь на бумаге, но очень конкретно. Если ты говоришь: «Я полечу джетом», конкретно — каким джетом, откуда и куда. И сколько это стоит. Нужно перейти в поисковик, найти прайс и расписать детально план трат. Люксовая одежда — какая именно, какого бренда, сколько стоит? Часы — марка, модель, стоимость?

Вы не поверите — я не смог потратить эти три миллиона за месяц! Это говорит о масштабе мышления. Пока он не расширится, нет смысла переходить на следующий уровень. Это правило — понимать, сколько и для чего хочется заработать, — работает на всех уровнях.

**— А задача — тратить именно на себя? Не на какие-то свои проекты?**

Да, ведь мы получаем энергию, только когда тратим деньги на себя. А мы, в свою очередь, — источник энергии, которую даем своему окружению. Поэтому каждый предприниматель должен найти ответы на эти два вопроса — «сколько» и «зачем». Если он зарабатывает и не тратит на себя, то не понимает, зачем ему эти деньги.

**— Да, я действительно еще нахожусь на позиции наемного сотрудника.**

Эти два вопроса помогут вам сломать этот шаблон. Попробуйте на них ответить, и у вас появится видение. Третий глаз откроется.

Любое действие в бизнесе ориентировано на цель — приближает или отдаляет.

---

## **КФУ — Ключевой Фактор Успеха**

Представьте стоэтажное здание — это наша жизнь в бизнесе. Есть всего лишь два варианта, как забраться на сотый этаж. Какие?

**— Либо по лестнице, либо на лифте.**

Верно. Лифт — это ключевой фактор успеха. В любой деятельности необходимо искать лифты. Это самый короткий и эффективный способ достижения успеха. Если ты нашел лифт, то легко поднимешься: в социальном, финансовом, духовном плане.

Третий вариант, который вы не назвали, — долететь на вертолете. Пилот такого воздушного судна — ваш наставник.

## Анализ успешных кейсов

Прежде чем приступим к теме КФУ, нужно объяснить одну вещь. Мы поняли формулу бизнеса: **затраченное время плюс деньги равно результат**. Но не стоит изобретать велосипед. Следует искать ролевую модель в привлекательной для нас нише — компанию или предпринимателя, который это уже сделал и на которого мы хотим равняться. И как только мы его найдем, нужно изучить его ключевые факторы успеха — и просто повторить за ним. Если это уже где-то выстрелило и вы изучите КФУ, то вероятность успеха гораздо выше.

КФУ — это не то, что использовалось один-два раза. Они могут быть везде. И, запустив проект, вы уже должны понимать ключевые факторы успеха в аналогичных проектах: может быть, технология, подход, команда или что-то еще. При разработке нового продукта также нужно понимать, что является КФУ, например, изучать командообразование. Даже при создании семьи надо искать ролевую модель — идеальную семью. Ролевую модель повторить будет проще. Находите семью, которую хотели бы создать и для себя и думаете: «Почему они являются для меня ролевой моделью? Сколько раз путешествуют, чем занимаются, как общаются между собой, может быть, у них особенная семейная культура и традиции?» Вы изучаете их биографии, модель поведения, культуру и места, где они обучались. И просто повторяете это.

Когда молодые предприниматели приходят ко мне за советом по бизнесу, я всегда задаю одни и те же вопросы. Например:

— Назовите три международных проекта в этой сфере, которые стали успешными.

Затем:

— Назовите три проекта в аналогичной сфере, которые стали успешными на территории СНГ.

Зачем? Потому что если вы не гений, миллиардер и филантроп, единственный в своем роде придумавший уникальную формулу, то вам нужно действовать с оглядкой на преуспевших коллег.

Кроме «новейших формул» всё остальное уже придумано. Поверьте на слово.

И это первый ключевой фактор успеха — анализ тех, кто уже добился большого результата в вашем направлении.

## Люди

Соответственно, второй ключевой фактор успеха — люди, которых вы вовлекаете в проект. Я был свидетелем нескольких стартапов, где ключевым фактором успеха стала команда.

Любому предпринимателю — и начинающему, и опытному — полезно задаться вопросом, что будет, если его время удвоится. Например, Дмитрий, если вы будете предпринимателем, который зарабатывает пять тысяч долларов в месяц, что будет, если удвоится ваше время?

**— Опять поймал себя на том, что начал мыслить как наемный сотрудник: смогу взять больше проектов, значит, у меня будет больше денег. Но, видимо, ответ подразумевается другой.**

Почти такой же. У вас тоже увеличится доход, потому что вы возьмете больше проектов. Но поскольку предприниматель мыслит стратегически, то у него будет больше времени на обдумывание стратегических вещей — например, развития и масштабирования бизнеса. Соответственно, его доход вырастет не в два, а, может быть, в пять или в десять раз.

Чтобы удвоить свое время, надо понимать, что ключевой фактор успеха — люди. Вы должны освобождать свое время, брать бизнес- и личных ассистентов, нанимать топ-менеджеров, CEO, финансовых директоров, водителя. Нужно понять, что крадет ваше время. Например, если я сплю по восемь часов в сутки, то у меня есть шестнадцать часов, чтобы зарабатывать. Я должен расписать эти часы и понять, что у меня крадет больше всего времени. Если у меня уходит час на то, чтобы отвезти и привезти детей из школы или садика, то, наняв водителя, я освобождаю час-полтора, правильно? Если беру ассистента, в моём графике освобождается еще один-два часа. Беру CEO, топ-менеджера, который будет заниматься операционкой, — выкраиваю, может быть, еще пять часов.

Эта сторона КФУ людей касается делегирования. Я долго шел к тому, чтобы нанять ассистента, водителя. Каждый помощник гарантирует, что я заработаю больше, меньше устану, но буду работать эффективнее.

Один мой однокурсник на протяжении многих лет не имел бизнеса, зато множил долги. Вместе со мной он прошел обучение и решил кардинально изменить свою жизнь. Он выбрал автомобильную сферу. Однако он не стал сразу открывать свой автосалон, а для начала купил франшизу аналогичного проекта. Через полгода плотной работы внутри он досконально понял, как необходимо упаковывать этот бизнес. Но самое главное — осознал, что ключевым фактором успеха в этой сфере являются кадры.



Так, в течение года-полтора он наладил связи со всеми ключевыми кадрами этой сферы. Ему удалось «схантить» четыре важные персоны, договориться с ними, предложив лучшие условия, и таким образом в разы быстрее вывести собственный бизнес в топ. За следующие два с половиной года им удалось сделать проект, который имеет более четырнадцати филиалов и товарооборот более пятидесяти миллионов долларов в год.

С другой стороны, отдавая слишком большую власть одному сотруднику, вы сами создаете узкое горлышко проекта. В этом случае определенные задачи замыкаются на одном человеке, а решать их умеет только он. Это чревато множеством нежелательных ситуаций: сотрудник может заболеть, уйти к конкурентам, требовать непропорционально резко повысить уровень оплаты своего труда.

Однако тем не менее это может быть вашим КФУ, если за счет навыков сотрудника ваш продукт становится уникальным.

Рациональный предприниматель всегда должен думать о том, как не зависеть от ключевых людей, потому что это всегда рискованно. Я не говорю, что вас обязательно обманут или подведут, но он — человек, он может заболеть, может умереть, в конце концов. Есть ли смысл заниматься бизнесом, завязанном на человеке, которого завтра может не стать в проекте по разным причинам?

При наличии таких кадров вы должны постоянно внедрять автоматизацию бизнес-процессов, организовывать системы обучения. Подумайте, как «клонировать» такого человека. Есть два варианта: его ученики или видеозапись всех выполняемых им процессов.

Так любой сотрудник сможет обучиться нужным навыкам.

Есть и третий вариант: когда незаменимый сотрудник внедряет наставническую программу для других. Он передает знание команде, зарабатывает на этом и отправляется на позицию выше, уже управляя своими учениками и контролируя исполнение своей технологии.

## Трафик

Другим ключевым фактором успеха может быть трафик. Причем это работает как в онлайн-, так и в офлайн-сферах. Если вы работаете в сфере инфобизнеса или, допустим, проводите уроки онлайн, то трафик станет вашим основным направлением работы.

Тот, кто найдет свободный канал поступления лидов, будет иметь ключевое преимущество.
---

Так и в офлайне: если у вас магазин или кофейня, то при выборе локации ориентируйтесь на проходимость вашей точки. Сколько потенциальных гостей проходят мимо вашей двери в час? Сколько из них целевые? Существуют люди, которые при выборе локации для бизнеса сидят в машине со

специальной счетной машинкой и анализируют эти данные, потому что понимают: больше денег заберет та кофейня, мимо которой в день пройдет больше людей.

Если КФУ вашего бизнеса — трафик, то вы максимально фокусируетесь на нём. Вы выделяете бюджет, формируете команду для лидогенерации и создаете трафик. Если вы поймете, откуда идет наиболее широкий поток лидов и научитесь его создавать и множить, то у вас никогда не будет проблем с продажами, а соответственно, и с деньгами.

То есть вы должны выбирать такую локацию, где больше проходит ваша целевая аудитория. Даже если у вас нет нормального сервиса, даже если ваш продукт не очень и ваша система плохо отлажена, при правильном выборе локации у вас всё равно будет генерация клиентов и шанс.

Да, возможно, повторных продаж будет мало, но разовые клиенты обеспечат вам минимальный успех.

Есть такое понятие — емкость (или объём) рынка. В разных регионах одной страны объём рынка может кардинально различаться. Это может зависеть не только от популяции населения, но еще и от ментальности, экологической ситуации и так далее.

***— И как же мне действовать? Как определить, что емкость рынка для меня достаточна?***

Сегодня объём рынка можно легко изучить через нейросети — достаточно запросить объём рынка в том или ином сегменте.

Я знаю ребят, которые пошли на китайский рынок и решили везти туда молочную продукцию, не зная о том, что у азиатов есть непереносимость лактозы. И они обанкротились!

Нужно сначала изучить рынок. Это касается не только выбора ниши, это еще и позиционирование. Нам нужно войти в короткий список клиента — это экономит маркетинг и время, кроме того, это самый быстрый путь в его мозг. Клиент может запоминать максимум четыре-пять брендов в любом направлении.

Приведу пример. У нас с партнерами сеть ювелирных магазинов. Поскольку сейчас конкуренция возросла, мы задумались, как уйти в другой коридор. Я посоветовал ребятам ориентироваться на новобрачных и именно так позиционировать свою сеть. Мы стали изучать статистику. Оказывается, в год в Узбекистане справляют триста тысяч свадеб. Если мы возьмем средний чек даже на одно обручальное кольцо — шестьсот долларов, — то получим сто восемьдесят миллионов долларов товарооборота, то есть годового объёма рынка. И даже тридцать процентов этого рынка, на который мы претендуем, — уже внушительная емкость. Поэтому мы должны использовать все каналы —

рекламу, молодежных блогеров, маркетинговые инструменты, — чтобы рассказать о себе как о сети для новобранцев. А если мы будем «ювелирным магазином для всех», будет сложнее.

## Технологии

Во многих проектах ключевым фактором успеха выступают технологии и инновации. Хотим мы или нет, но технологическое преимущество дает конкурентные привилегии, а следовательно эффективность вашего бизнеса растет.

Очень показательный пример — «Додо Пицца». На сегодняшний день они имеют одну тысячу двести сорок четыре филиала по всему миру. «Додо» — это ведь не пицца, это компания, которая делает уникальные технологии!

### **— А в чём заключается их технологичность?**

Весь процесс бизнеса сопровождает искусственный интеллект. Также у них много инструментов, которые позволяют сохранять качество продуктов и повышать сервис за счет того, что технологии не дают возможности ошибиться сотрудникам всех уровней. Например, технология позволяет даже человеку, который не то что не является поваром, но и в целом о кулинарии имеет самое отдаленное представление, приготовить такую же крутую пиццу. Там расписано всё до мелочей: сколько секунд нужно держать в духовке, когда и какой ингредиент добавлять, как размешать и так далее — эта технология сопровождает вас, чтобы вы не ошиблись.

### **— И в их случае эта технологичность стала ключевым фактором успеха?**

Сто процентов! Они внедрили технологии во все бизнес-процессы. Чтобы вы поняли, это барьер входа, который мешает повторить вас. Поэтому сами они считают себя не сетью пиццерий, а полноценным IT-проектом. И именно поэтому «Додо Пиццу» не повторил еще никто. Другой пример: мой друг — владелец сети магазинов, который также занимается направлением trade-in торговли. В его бизнес-модели есть возможность выкупать подержанные телефоны. Он разработал мобильное приложение на базе искусственного интеллекта, купил аппараты, которые позволяют за десять-двенадцать секунд определить реальное техническое состояние того или иного аппарата и оценить его рыночную стоимость. Это его конкурентное преимущество.

То есть КФУ — это такая вещь, которую можно повторить, если ты знаешь, что это такое.
---

Смог объяснить или нет?

## Партнерство

### **— А как партнерство может стать ключевым фактором успеха?**

Если мы говорим о бизнес-партнерстве, то здесь работает формула: «1+1=11», а не «2». Мне хотелось бы поблагодарить всех своих партнеров, потому что многие успешные кейсы появились именно благодаря партнерству. Честно скажу, что работать в партнерстве нелегко, но если вы этому научитесь, то оно будет творить чудеса.

Несколько моих проектов построены в партнерстве на территории других стран. Я никогда не смог бы основать их, будучи резидентом другой страны, — у меня просто физически не хватило бы времени. Также мы недавно открыли три магазина в Петербурге. В Узбекистане у нас больше двадцати филиалов одного проекта и девять филиалов другого. Я бы физически не смог основать все эти проекты и управлять ими, если бы у меня не было локальных партнеров с нужными компетенциями и навыками.

В этом мире нет ни одного крупного и успешного проекта, где всё сделал бы один человек, — по крайней мере, я не встречал. Везде тандем или трио.

### **— Значит ли это, что мне в любом случае нужен партнер?**

Нет.

### **— А как тогда понять, что он мне нужен?**

Есть такое высказывание: «Хочешь идти быстро — иди сам, хочешь пойти далеко — идите вместе». Если вы хотите построить большой крутой проект, вы в любом случае должны научиться работать в партнерстве. Если же ваша задача — быстро заработать деньги, делайте всё сами. Крупные проекты в одиночку не основываются.

На одном из мастермайндов бизнес-практика Шерзода Турсунова я открыл для себя эффективный инструмент, который позволяет подобрать идеального партнера на тот или иной проект.

Идеальное партнерство — это когда один марафонец, а другой — спринтер. Есть такое понятие — «0,1 и 1,9». Что это означает? «0,1» — это спринтеры. Они быстро принимают решения, обладают высоким аппетитом к риску, они как стартаперы — быстро стартуют, быстро пробуют. Но им часто не хватает терпения: стартанул, потерял драйв и ищет новый проект. Я по характеру тоже «0,1». Поэтому в команде должен быть еще «1,9» — это марафонец, операционист. Он более усидчив и будет регулировать все эти механизмы.

### **— То есть если я могу закрывать оба этих параметра, я могу двигаться один?**

Их невозможно закрывать одному. Это разные психотипы. Например, вы, Дмитрий, — «1,9», верите вы или нет. Это ваш психотип. Если я сейчас скажу вам: «Давайте стартовать», — вы подумаете, всё взвесите. Вы будете принимать решения медленно. А если мне кто-то говорит: «Давай попробуем», — я уже стартану, пока он решает. Таким быть тоже опасно. Я часто рисковал и потерял много денег, оттого что в тандеме мне не хватало людей «1,9».

Сможете ли вы работать с психотипами друг друга — это уже второй вопрос, об интеграции. Для работы в партнерстве нужна мудрость, вы должны уметь управлять своим эго, понимать, где нужно уступать. Естественно, всё должно закрепляться в партнерском соглашении, где должны определяться роли: кто за что будет отвечать, как будут распределяться риски.

### **— А что в партнерстве означает «уступать»?**

В первую очередь, партнеры должны соответствовать друг другу по ценностям. Во-вторых, иметь одинаковое стратегическое видение и смотреть в одну сторону. В-третьих, как я уже сказал, должны соответствовать друг другу их психотипы — «1,9 и 0,1», спринтер и марафонец. Ни в коем случае нельзя становиться в одну упряжку двум спринтерам без марафонца!

Если вы спринтер, но не смогли найти партнера, значит, вам обязательно нужен марафонец-управленец на должность топ-менеджера. И наоборот: если вы марафонец — вам нужен топ-менеджер-спринтер. Обязательно нужен противовес.

Выбор партнера в бизнесе аналогичен выбору партнера по жизни, жены или мужа. В партнерстве всё увеличивается в X-степени, все виды ресурсов: деньги, знания, связи, опыт, навыки. Стираются границы — вы можете видеть одну ситуацию под разными углами. Вот как вы думаете, если мы с вами станем партнерами в каком-то проекте, ваши навыки удвоятся или нет?

**— Удвоятся.**

Вот видите! А если я буду заходить в бизнес редакции, мои навыки и умения в этом направлении удвоятся?

**— Думаю, что не удвоятся, а удесятятся или даже удвадцатятся.**

Вот! Так же и в бизнесе. Сколько собирается людей — во столько и увеличивается их навыки. У каждого есть свой багаж, и когда люди объединяются, этот багаж растет в геометрической прогрессии. Но при условии, что никто не нарушает правила. Для этого и существует партнерское соглашение, где расписываются все правила игры. И самый важный пункт соглашения — как делятся риски, роли и ответственность?

**— *Есть ли еще какие-то способы понять, подходит ли мне мой партнер? Помимо уже перечисленных.***

Сначала нужно попробовать с ним попутешествовать, чтобы изучить друг друга. Во время путешествия люди неосознанно раскрываются и узнают, кто есть кто. Вы видите, как человек общается с другими людьми, как он торгуется, как ведет себя в неформальной обстановке и так далее.

Или хотя бы дать ему в долг. Деньги — лучший индикатор, как человек возвращает долг и как себя ведет. Случалось, что я одалживал деньги и после этого больше не видел заемщика. Это их цена — за эту цену Всевышний убирает их из моей жизни, и они впоследствии не кинут меня на огромную сумму.

---

## **Уникальный продукт**

**— *С точки зрения КФУ уникальный продукт, наверное, нужно ставить на первое место?***

Вот, например, «Кока-Кола». Сто тридцать лет на рынке — почему никто не может ее повторить? Почему, когда перевозят кока-колу, ее сироп охраняется круче, чем любое ювелирное изделие или деньги? Сама кока-кола собой ничего не представляет — это просто вода. Продуктом ее делает сироп, который сто тридцать лет лет назад придумали в аптеке, ведь вначале кола была изобретена как лекарство. А сейчас сироп — КФУ этого продукта и компании вообще.

**— *И еще, наверное, то, что они позиционируют себя как напиток для праздников...***

Это уже маркетинг, а уникальность самого продукта — только в сиропе, который до сих пор не могут повторить. «Пепси» постоянно за ними гонится, но безуспешно. Таких примеров множество. Почему не могут повторить айфон?

## **Бизнес-модель**

Бизнес-модель тоже может быть КФУ. Вы смотрели фильм «Основатель» об основателе «Макдоналдса»?

**— *Видел отдельные кадры.***

Я очень рекомендую его посмотреть. Как такового уникального продукта у «Макдоналдса» нет. Есть люди, которые делают бургеры круче, чем «Макдоналдс». Но вот его бизнес-модель повторить не могут, как и модель KFC, где понимали, что они не смогут конкурировать с «Макдоналдсом» бургерами, и вышли на рынок с другим продуктом — с курочкой. Поменялся продукт, но бизнес-модели остались практически идентичными. И как масштабировался тот же «Макдоналдс» — больше сорока тысяч ресторанов по всему миру!

Или возьмем банк «Т-Банк». Его тоже делает успешным бизнес-модель.

**— Да, до него онлайн-банкинга вообще не существовало, это были тяжелые бюрократические машины.**

Это и есть КФУ — бизнес-модель.

**— А как находятся такие бизнес-модели? Могу ли я сейчас сесть, взять листок бумаги и придумать какую-то модель?**

Конечно. Но для того вы должны сначала понимать, что такое бизнес-модель и как она создается. Вы должны понимать, на какой рынок хотите создать бизнес-модель, для какой целевой аудитории. И задаться вопросом: «Что делает мою бизнес-модель уникальной?»

**— Но при ее создании мы же всё равно отталкиваемся от каких-то кейсов и уникализируем их? Ведь, наверное, до «Макдоналдса» тоже были точки по продаже фаст-фуда, просто не было таких крупных сетей?**

Можно пойти через маркетинг. Например, позавчера я зашел в магазин «Лоро Пиано». Куртка, которая мне понравилась, стоит двадцать тысяч долларов. Я говорю: «Ребята, это вообще нормально? Что за цены?» А они отвечают: «Это не кашмир. Это уникальный, единственный в своем роде сорт шерсти, для которого специально выращивают овец. И он запатентован и куплен нашим брендом». Может, это действительно так, а может, это маркетинг. Но материал мне понравился сразу, с первого взгляда!

Без уникальности невозможно стать лучшим. Поэтому при разработке оффера — торгового предложения — уникальность обязательно должна присутствовать: что отличает вас от конкурентов?

**— Я сейчас подумал о заведениях. Зачастую единственная причина, почему я могу пойти в**

***одно, а не в другое — это случайность: оно ближе расположено или что-то подобное...***

Недавно друг пригласил меня в один московский ресторан — я не пошел, но он скидывал мне видео оттуда. В ресторане интерьер психушки — видимо, туда ходят люди, которым не хватает адреналина. Там всё очень реалистично: камеры и так далее. Значит, люди, которым нужны такие ощущения, автоматически идут туда.

Вспомните про дубайский шоколад, который недавно был трендом. Это чистой воды маркетинг.

## ИЛЛЮСТРАЦИЯ

***— Есть ли какая-то формула поиска уникальности? Как понять, что сейчас я придумал что-то уникальное?***

Сначала изучите всех конкурентов — что вас выделяет среди них? Это и есть ваша уникальность.

Я часто повторяю фразу Стива Джобса, сказанную в момент, когда он не успел выпустить «Макинтош», а IBM украл у него идею:

«Хорошие художники копируют, великие — воруют».

В фильме «Код на миллиард» раскрывается история, в которой Google заимствовал идею у немецких ребят.

Не надо придумывать, если не хватает фантазии. К примеру, если вы хотите выбрать подходящую бизнес-модель, есть книжка Оливера Гасмана «Лучшие бизнес-модели». Здесь пятьдесят пять шаблонов, и изучив их, вы поймете принцип создания таких бизнес-моделей.

Ключевым фактором успеха в бизнесе может быть всё, что угодно. Главное, что нужно понимать предпринимателю: если где-то есть успех, значит, там есть ключевой фактор. Его нужно просто изучить и повторить. Создавая какой-то проект, вы сначала должны найти ролевую модель. На какой проект вы хотите быть похожим? Изучите его КФУ и повторите — это сократит вам путь и сэкономит много времени и денег.

Книга «Бизнес-модели» Оливер Гасман



## Подход

В современном мире во многих проектах именно подход является КФУ.

**— Что это значит — подход?**

Просто делать по-другому. Например, в Турции есть парень, который продает мороженое. Обычное мороженое продают миллионы, верно? Но он — по-другому. Пока вы с ним не станцуете, он не продаст вам мороженое. Так, за два-три года он стал очень популярным, а следовательно богатым. Все знаменитости едут к нему, чтобы станцевать и купить мороженое. При этом качество продукта уходит на второй план.

**— Но как можно масштабироваться, если твой КФУ заключен в каких-то твоих действиях по типу танца с мороженым?**

Сегодня вы можете купить у него франшизу.

Успешные предприниматели в сфере ресторанного бизнеса, Burak и Nusr-Et, изменили свой подход и начали расти через личный бренд. Один из них готовит стейки знаменитостям и посыпает их солью фирменным жестом, а другой — большими порциями с неизменной улыбкой на лице. Франшиза Burak, например, сегодня стоит более трехсот долларов. Если у него, по некоторым данным, только по франшизе более сорока ресторанов, то лишь она принесла ему почти двенадцать миллионов долларов. Так, только через социальные сети владельцу удалось создать фантастический трафик и привлечь множество людей. Его главное умение — раскручивать свой проект через социальные сети, становясь лидером мнений.

Как вы думаете, до этого турецких ресторанов не было, что ли? Да нет, сотни, тысячи. Но благодаря уникальному подходу у Burak появилась узнаваемость, и именно этот метод стал для них Ключевым Фактором Успеха.

Или, например, люди открыли ритейловый магазин по образцу «Пятерочки» или «Магнита». Но подошли к делу иначе: ежемесячно продают подписки, а товар продают по себестоимости — это компания Costco. Понимаете? Например, мы с вами открываем магазин, где все товары будут продаваться по себестоимости. Но чтобы покупать по себестоимости, вы должны сначала купить подписку — на месяц или год. Подписка на месяц будет стоить, условно говоря, пять тысяч рублей в месяц. Вся прелесть в том, что конкурировать с вами будет невозможно, потому что другие не смогут продавать те же товары по той же цене. А если даже половина клиентов приобретет подписку на год, то вы получите прибыль на год вперед, то есть заработаете сразу.

Как вы думаете, если завтра мы начнем делать такую сеть, то станем конкурировать с крупнейшими ритейлерами в РФ или нет?

**— Думаю, в любом случае. Людям будет интересно как минимум идти и сравнивать, действительно ли им будет выгоднее.**

А мы добавим еще один подход, как в сети магазинов в Турции. Любой товар доставляют по всей стране за пятнадцать минут. И ни секундой позже!

**— Да, это просто уничтожит конкурентов!**

Видите, насколько влияет подход! По идее, подписка — это КФУ одного проекта, а доставка — КФУ другого. А если я соберу КФУ с десяти разных аналогичных проектов и внедрю их в одном проекте?

## **Рынок**

Однажды ко мне пришел парень, который работал парикмахером. Он сказал:

— Я хочу стать миллионером и продолжать заниматься любимым делом, но не знаю, как это сделать.

— У тебя два варианта, — ответил я. — Первый — либо стричь не те головы, которые ты сейчас стрижешь, либо стричь не там. Сейчас твоя стрижка стоит пять долларов. Чтобы повысить чек в десять или двадцать раз, тебе нужно поменять позиционирование и целевую аудиторию. Второй вариант — ты должен поменять локацию и рынок. То есть пока ты в селе в Таджикистане стрижешь за один доллар, тебе не стать миллионером. Чтобы расти и добиваться успеха, надо перемещаться в столицу и повышать чек, затем укреплять навык, а затем снова повышать чек.

Вы не представляете, он поймал эту мысль три года назад, выиграл грин-карту, и сегодня у него два барбершопа в США и чистый доход в районе двадцати тысяч долларов в месяц. Я очень рад был это услышать.

Он позвонил и с радостью рассказал мне эту новость.

— Я уже приблизился к цели благодаря вам!

Я ответил:

— Еще три салона откроешь, и ты миллионер. Всё. Это лишь вопрос времени.

<p>Это закон перемещения в действии. Если идея не работает, рынок надо менять.</p>
--

Таких КФУ может быть много. Это может быть уникальный сервис, новая формула — неважно. Важно понимать одно: у каждого успешного бизнеса есть КФУ.

---

**— Если я выбрал нишу, допустим, как мне определиться, какой фактор успеха должен быть у меня, как мне его нащупать?**

Что делает вашего конкурента, на которого вы равняетесь, топовым?

**— Опыт и кейсы, которые...**

— Не думаю, что опыт. Существуют разные подходы к опыту. Скажите, вы знаете людей, у которых больше двадцати лет опыта, но которые при этом не двигаются с места?

**— Знаю.**

Я говорю им: «У вас есть условно год опыта, а затем вы девятнадцать лет просто его повторяли».

Я регулярно собеседую таких ребят. Чтобы стать номером один в своей сфере, вам нужно иметь уникальное видение, творческий почерк — вы должны делать свою работу не так, как все. Поймите, вы не станете номером один просто так, даже если будете тридцать лет повторять заученное. Хотя в обществе будете считаться человеком с тридцатилетним опытом.

Чтобы стать номером один в своей сфере хотя бы в регионе, в котором вы живете, вы должны найти такую ценность, какую не дали до вас другие. Вот и всё.

Миллионер — человек, который решил проблему на миллион.  
Миллиардер — человек, который решил проблему на миллиард.

---

## **Шесть пунктов, что мешает увеличивать доход?**

Разговор с самим собой должен быть честным.

- 
1. Есть ли действия?
    - a. Да
    - b. Нет
    - c. Страх
  2. Инструменты.
    - a. Да
    - b. Нет

- с. Страх
- 3. Правильно ли выстроена бизнес-модель?
  - а. Да
  - б. Нет
  - с. Страх
- 4. В правильной нише ли я нахожусь?
  - а. Да
  - б. Нет
  - с. Страх
- 5. Если есть партнерство.
  - а. Да
  - б. Нет
  - с. Страх
- 6. Личность.
  - а. Да
  - б. Нет
  - с. Страх

### **Что такое страх?**

- Зона незнания

### **Еще два вопроса:**

- Сколько денег?
- Зачем?

---

Разница между желанием и целью.

---