

## ЗМІСТ

### Відгуки читачів

7

### Передмова

12

### Розділ 1

**Ваш бізнес — неконтрольований монстр, який пожирає ваші гроші**

27

### Розділ 2

**Ключові принципи системи «Прибуток понад усе»**

61

### Розділ 3

**Впровадження системи «Прибуток понад усе» у ваш бізнес**

84

### Розділ 4

**Оцінювання успішності вашого бізнесу**

99

### Розділ 5

**Відсоткові показники розподілу доходу**

124

### Розділ 6

**Запускаємо «Прибуток понад усе» в дію**

147

**[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)**

Розділ 7

**Зведіть борг нанівець**

184

Розділ 8

**Шукайте гроші в межах власного бізнесу**

213

Розділ 9

**Поглиблені стратегії системи «Прибуток понад усе»**

237

Розділ 10

**Спершуприбутковий стиль життя**

261

Розділ 11

**Як не дати всьому розпастися**

284

**Післямова**

303

**Подяка**

309

**Додаток 1**

311

**Додаток 2**

314

**Додаток 3**

315

Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

## ПЕРЕДМОВА

— **О** т я дурна.  
Ніколи не забуду того дня, коли Деббі Горовіч стояла переді мною й плакала. Крізь сльози вона знову і знову белькотіла: «Я дурна, така дурна».

Деббі — підприємець, яка створила агентство *Social Sparkle & Shine* (штат Каліфорнія), що надає маркетингові послуги через соціальні медіа. Так от, вона підійшла до мене під час одного із заходів, що були організовані компанією *CreativeLive* у Сан-Франциско. Я виступав там із лекціями зі стратегій розвитку бізнесу, про які детально розповів у своїй другій книжці *The Pumpkin Plan*<sup>1</sup>. Під час однієї з лекцій я роз'яснював основну концепцію системи «Прибуток понад усе». Одним з інструментів цієї системи є «миттєве оцінювання» — метод, який дозволяє швидко перевірити фінансове становище вашого бізнесу. Зал збагнув суть моєї системи, щойно я провів оцінку комерційної діяльності одного з присутніх підприємців.

Усі презентації *CreativeLive* одночасно транслюють он-лайн у прямому ефірі; вісім тисяч глядачів обрало для перегляду саме мій виступ. Твіти та коментарі летіли з усього світу. Оскільки

---

<sup>1</sup> Досл. з англ.: «План гарбуза». — Прим. пер.

метод миттєвого оцінювання такий легкий і швидкий, мене зовсім не здивувала величезна кількість дописів від учасників про щойно проведений ними аналіз власного бізнесу. Підприємці, генеральні директори, фрилансери, бізнес-власники — усі ділились відчуттям легкості, яке з'явилося у них після ознайомлення з таким простим методом. Це було так, наче кожному враз усе стало зрозуміло, наче кожного охопив невідомий доти заряд упевненості щодо фінансової сторони їхньої справи.

Деббі підійшла до мене під час перерви й спитала:

— Чи можна було б проаналізувати за вашим методом і мій бізнес?

— Звісно, — відповів я. — Це забере лишень декілька хвилин.

З ручкою в зубах, серед метушні інших людей я тієї самої миті провів усі необхідні розрахунки, наче там, крім нас із Деббі, нікого більше не було. Я поспіхом написав на дошці суму її річного доходу. Потім ми пройшлись по відсотках. Деббі глянула на результат, не стримуючи рясних сліз. Вона й дивитись не могла ані на свої теперішні показники, ані на ті, які, відповідно до «миттєвого оцінювання», у неї мали б бути.

— Я була дурною. — Вона пустила сльозу. — Усе, що я робила останні десять років, — неправильно. Яка ж я дурна! Дурна. Дурна.

Дозвольте одразу зізнатися: коли хтось плаче, я починаю плакати разом із ним. Тільки-но Деббі розплакалась, мої очі теж сповнилися сліз, у мене навіть ручка випала. Я обійняв її, намагаючись заспокоїти.

Десять років Деббі вкладала душу у свій бізнес, віддаючи йому все, що мала, жертвуючи особистим життям заради того, щоб жила її справа, а все-таки не заробила на тому ні копійчини (ї справа її успішною теж не стала). Звісно, вона сама чудово

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

розуміла скрутність своєї ситуації, проте, обравши принципи «краще уникати правди», жила далі, заперечуючи її.

Нам часто здається: якщо працювати не покладаючи рук, то ми зможемо впоратись із неприбутковістю свого бізнесу. Просто якщо працюватимемо наполегливіше, довше, краще, якщо просто протримаємося в цей важкий період — одного дня неодмінно станеться щось хороше. За рогом на нас чекає щось грандіозне, еге ж? Наче чари, щось розвіє наші стрес, тривогу та борги. Урешті-решт, хіба ми цього не заслуговуємо? Хіба не так мають закінчуватись подібні історії?

Ні, мій друже, таке буває хіба що в кіно, у реальному житті все інакше.

Коли Деббі провела оцінювання своєї діяльності, їй довелося глянути правді у вічі: її бізнес ішов на дно — попередні десять років були простою боротьбою за те, щоб утриматись на плаву, і вона тонула разом із бізнесом. Деббі далі повторювала: «От дурна. От дурна».

Ці слова вжалили мене: я знав, про що вона говорила. Я знав, як це: глянути правді у вічі, правді щодо власного бізнесу, банківського рахунка, власних стратегій, успіху, за який було так важко боротись.

Я розробив систему «Прибуток понад усе», щоб подолати свої фінансові проблеми. Спрацювало. І не просто спрацювало: це було диво. Роки боротьби та фінансових труднощів було подолано навіть не за день — за лічені години. Мені стало цікаво: ця система спрацювала лише для мене та мого недосконалого мозку чи вона може послужити людям?

Тож я випробував її на іншому бізнесі, у якому був співвласником, — невеличкому підприємстві з галузі шкіряної промисловості в Сент-Луїсі. Спрацювало. Я випробував її на великих

**Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>**

і малих бізнес-проектах інших людей. Спрацювало. Я згадав про цю систему у своїй першій книжці *The Toilet Paper Entrepreneur*<sup>1</sup>, у коротенькому абзаці, на який можна загалом й уваги не звернути. І от що відбулось: я почав отримувати електронні листи від інших підприємців, які випробували цю систему й здобули результат. Я написав про неї у *The Wall Street Journal* — і з'явилося ще більше історій про успіх.

Написавши другу книжку, *The Pumpkin Plan*, я почав вводити пояснення системи «Прибуток понад усе» у свої промови. І лише після зустрічі з Деббі під час заходу, організованого *Creative-Live*, я збагнув, що підприємцям потрібно більше, ніж просто абзац чи розділ, присвячений цій темі.

Забагато бізнесменів живе та працює в болісному рабстві свого бізнесу. І я зрозумів: якщо хочу змінити щось для таких Деббі (та Майків), то маю написати повноцінну книжку з цього питання.

Уперше «Прибуток понад усе» було опубліковано 2014 року, і відтоді десятки тисяч підприємців впроваджували мою систему й трансформували свій бізнес. Нині вони не лише отримують серйозні прибутки — їхній бізнес має шалений успіх. Один постріл — два зайці.

Ось я пишу цю оновлену версію книжки, пролітаючи на висоті понад 10 км над Пенсільванією чи Техасом, а може, це вже Росія. Я так багато подорожую останнім часом, що вже й не стежу за тим, де я, — для цього є пілот. Мої попутники вже вчетверте переглядають один і той самий фільм, хтось занурився в роботу, а дехто дрімає собі з розтуленим ротом, періодично похрюпуючи. Є й такі, що просто дивляться на хмари під собою.

<sup>1</sup> Досл. з англ.: «Виробник туалетного паперу». — Прим. пер.

А я? Я думаю про всі ті бізнес-проекти, над якими ми зараз пролітаємо. Щосекунди їх там, певно, тисячі.

За даними Управління у справах малого бізнесу, лише в Сполучених Штатах налічують 28 мільйонів малих підприємств. За визначенням цього ж таки управління, «малим підприємством» вважають таке, котре має щорічний дохід у 25 мільйонів доларів і менше. Такою є моя справа — підозрюю, що й ваша теж. Дідько, сюди підпадає навіть Джастін Бібер зі своєю музичною діяльністю, на якій він заробив торік 18 мільйонів. От і виходить, лишень у США нас, підприємливих диваків, 28 мільйонів. А якщо поглянути на всю світову підприємницьку спільноту, то кількість таких бізнесменів становить понад 125 мільйонів<sup>1</sup>. Це багато. Багато сміливих, кмітливих і наполегливих, які вирішили: вони мають що запропонувати світу — і спробували це здійснити.

Ви такий самий, друже мій, ви підприємець. Можливо, ви нині на самому початку, записуєте плани та мрії на серветці (чи туалетному папері — хто читав мою першу книжку, той знає, про що йдеться). Якщо ви лишень узялись за справу — моє вам шанування. Ви сконцентруєтесь на отриманні прибутку вже з першого дня, що збереже вашу психіку, банківський рахунок і вас особисто.

Можливо, ви вже збудували бізнес чи керуєте якимось підприємством. Можливо, ви читали перше видання моєї книжки й хочете поглибити свій досвід використання системи «Прибуток понад усе». Незалежно від вашого підприємницького статусу ви свого роду чародій. Ви перетворюєте ідеї в реальність. Ви знаходите клієнтів, виготовляєте щось для них, вони вам за це

<sup>1</sup> <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9ae1dd80495860d6a482b519583b6d16/MSME-CI-AnalysisNote.pdf?MOD=AJPERES>. — Тут і далі прим. авт., якщо не вказано інакше.

платять. Ви далі продаєте, доправляєте, керуєте грошима. Усі ми розумні, вмотивовані люди. Справді розумні. Справді вмотивовані. Але є одна одвічна клята проблема: вісім із десяти підприємств закінчують банкрутством, а причина номер один — недостатньо високий рівень прибутковості. Згідно з доповіддю Бібсон-коледжу, «недостатній рівень прибутковості незмінно є основною причиною, що призводить до закриття підприємств»<sup>1</sup>. Здивовані? Мабуть, ні. Я не здивувався. Усе це чиста правда, і від цього мені хочеться втопити свою печаль у коктейлі «Маргарита». Більшість малих, середніх і навіть деякі великі підприємства заledве виживають. Отой чолов'яга на новій «теслі», що його дітей у приватну школу возить особистий шофер і що живе у величезному будинку та керує тримільйонною компанією, за місяць оголосить про банкрутство. Кому про це знати, як не мені? Він мій сусід.

Підприємець, який на одному із заходів щодо налагодження ділових зв'язків стверджує: «Бізнес іде чудово», — не хто інший, як жінка, що вся в сльозах наздоганяє мене на парковці, щоб нерозбірливо через плач про щось запитати; а плаче вона тому, що вже рік не може виплатити самій собі заробітну плату і її незабаром виселять із будинку. Це лише одна з багатьох подібних розмов, що мені довелося мати з підприємцями, які бояться сказати правду про своє фінансове становище.

Лауреат премії Управління у справах малого бізнесу «Молодий підприємець року», який змінює світ (його називають представником наступного покоління геніїв, і йому просто-таки судилось бути на обкладинці журналу *Fortune* — і все тільки завдяки підприємницькій проникливості), бере в банку позику за позикою,

<sup>1</sup> Global Entrepreneurship Monitor 2015—16 Global Report.

накопичує борг за кредитною карткою, аби вчасно покрити платіжну відомість. Чи не мені про це знати? Цим лауреатом був я.

Як таке можливо? Що з нами не так? Адже все інше ми робимо правильно чи — чорти б його вхопили! — майже правильно. Ми створили щось із нічого. То чому більшість бізнес-проектів не приносить прибутку?

Раніше я мав звичку вихвалитись масштабами своєї справи. Я гладив себе по голівці за те, що найняв більше працівників, переїхав у суперпросторий офіс, забезпечив великий товарообіг. Але правда в тому, що все це було для мене виправданням одного огидного факту: моя справа жодного разу не принесла мені прибутку. Насправді мій бізнес (і як результат — я також) ішов на дно, а я все намагався розширити його, аби втримати голову над водою. Я постійно торочив: «Звісно, не потрібні мені прибутки. Я просто хочу, щоб було чим покрити витрати. Так я зекономлю на податках». Іншими словами, я б радше втратив 10 доларів, ніж заплатив три долари урядові. Я тонув далі, місяць за місяцем. Рік за роком. Постійний стрес.

Насправді я виживав від чека до чека ще відтоді, коли заснував бізнес, і аж до тих пір, коли продав його та матеріалізував усе в гроші. Боже, яке то було полегшення! Мій бізнес вганяв мене в депресію, і зрештою я його позбувся. Та полегшення виникло разом із відчуттям невдоволення. Починаючи свою справу, я ставив собі за мету дещо більше, ніж просте виживання. Ні, ну справді, виживання — це мета для військовополоненого чи біженця, та аж ніяк не для бізнесмена. Я був переконаний, що проблема в мені. Тривалий час думав, що то я не придатний до справи, що мій мозок остаточно заплутався. Мені знадобилось багато часу, щоб запитати себе: а якщо не я джерело проблем? Може, справа в системі, за якою, як мені сказали, слід працювати?

**Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>**

Система «Прибуток понад усе» працює тому, що не налаштована виправляти вас. Ви працюєте наполегливо, маєте хороші ідеї, ви вже на всі 100 % присвятили себе справі. Цей метод розроблений таким чином, щоб працювати з вами таким, яким ви вже є. Виправляти потрібно не вас. Виправляти потрібно систему.

Уявіть: вам сказали, що ви зможете полетіти, якщо просто махатимете руками, а потім ще й підбадьорили стрибнути з найближчої скелі. Саме так. Просто махайте руками, і ви не просто виживете після стрибка з хтозна-якої висоти, а й ширятимете небом, наче птах. Що-що? Вас стрімголов несе вниз простісінько в обійми смерті? Швидше! Махайте дужче.

Махати руками, щоб злетіти, — це божевілля, адже *люди не літають*. А слідувати фінансовій схемі, що не враховує власне природу людини, — це така сама дурня, як і наполегливе махання руками, коли ви захотіли злетіти в небо. Вибачайте, друже, це не спрацює, хоч би яких зусиль ви доклали.

Підхід до прибутковості бізнесу, яким ми користуємося з давніх-давен, — цілковита нісенітниця. Навіть більше, це просто жах. Так, у ньому є математичний сенс, але аж ніяк не людський. І хоча деякі підприємці таки досягають успіху, дотримуючи старої системи, вони є винятком — не правилом. Покладатись на традиційні методи бухгалтерського обліку, аби підвищити прибутковість, — це те саме, що стрибати зі скелі й намагатись намахати хтозна-що руками. Можливо, двоє чи троє з мільйона якимось дивом і виживають. Однак тицяти пальцем у тих, хто дивовижним чином уцілів, і казати: «От бачите! Воно працює!» — це сміховинно. Мільйони вмирають, виживають одиниці, а ми далі сліпо повторюємо, що махання руками та стрибання зі скелі — то найкращий спосіб літати. Абсурд.

**Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>**