

Фред ДеЛюка  
Джон Хейз

# Начни с малого

Правила ведения  
бизнеса от основателя  
Subway



«Король сэндвичей», основатель и бессменный лидер Subway Фред ДеЛюка раскрывает читателям свою философию ведения бизнеса и принципы превращения простейшего малого бизнеса в глобальный.

**Геннадий Кочетков,**  
вице-президент по развитию бизнеса

Fred DeLuca  
John P. Hayes

# **Start Small Finish Big**

Fifteen Key Lessons to  
Start — and Run — Your Own  
Successful Business

Mandevilla Press

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Фред ДеЛюка  
Джон Хейз

# Начни с малого

## Правила ведения бизнеса от основателя Subway

Перевод с английского Галины Федотовой

Москва  
«Манн, Иванов и Фербер»  
2014

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 65.011  
ББК 65.290  
Д29

*Издано с разрешения D4EO Literary Agency*

*На русском языке публикуется впервые*

**ДеЛюка, Фред**

Д29 Начни с малого: правила ведения бизнеса от основателя Subway / Фред ДеЛюка, Джон Хейз ; пер. с англ. Галины Федотовой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 320 с.

ISBN 978-5-00057-178-1

В этой книге основатель и глава компании Subway рассказывает о том, как небольшие стартапы превращаются в гигантов индустрии, а мечтатели без гроша в кармане — в миллионеров. Книга основана на вдохновляющих историях автора и других предпринимателей, которые начинали с небольшого бизнеса и добивались успеха.

Не нужно откладывать со стартом своего дела. Лучше начать с малого и постоянно улучшать свой бизнес, чем не начинать вовсе и откладывать на потом, дожидаясь момента, когда вы будете полностью к этому готовы — такой момент может не наступить никогда. Книга заинтересует владельцев малого и среднего бизнеса и всех, кто задумывается об открытии собственного дела.

УДК 65.011  
ББК 65.290

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

ISBN 978-5-00057-178-1

© Frederick A. DeLuca, John P. Hayes, 2000

All rights reserved

Published by arrangement with D4EO Literary Agency

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

# Оглавление

|                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Предисловие от партнера издания .....                                                       | 7         |
| <b>Фред ДеЛюка: пятнадцать базовых уроков .....</b>                                         | <b>13</b> |
| Глава 1. Это деловой мир .....                                                              | 15        |
| Глава 2. Пятнадцать базовых уроков .....                                                    | 31        |
| Глава 3. Моя история .....                                                                  | 39        |
| Глава 4. Начните с малого .....                                                             | 71        |
| Глава 5. Заработайте несколько центов .....                                                 | 85        |
| Глава 6. Старт — это идея .....                                                             | 95        |
| Глава 7. Будьте дальновидны .....                                                           | 103       |
| Глава 8. Верьте в себя .....                                                                | 115       |
| Глава 9. Готовься, огонь, целься! .....                                                     | 129       |
| Глава 10. Прибыль или гибель .....                                                          | 143       |
| Глава 11. Будьте позитивны .....                                                            | 159       |
| Глава 12. Постоянно совершенствуйте свой бизнес .....                                       | 173       |
| Глава 13. Доверяйте своим людям .....                                                       | 187       |
| Глава 14. Не тратьте все деньги. Занимайте прежде,<br>чем безденежье возьмет за горло ..... | 205       |
| Глава 15. Ежедневно привлекайте новых клиентов .....                                        | 219       |
| Глава 16. Будьте настойчивы: никогда не сдавайтесь .....                                    | 237       |
| Глава 17. Дайте бренду имя .....                                                            | 249       |
| Глава 18. Возможности никого не ждут .....                                                  | 263       |
| Глава 19. Смело делайте первый шаг .....                                                    | 279       |
| Благодарности .....                                                                         | 285       |
| Книги Джона Хейза .....                                                                     | 287       |
| Послесловие от партнера издания .....                                                       | 288       |

## ГЛАВА 6

# Старт — это идея

*Томима Эдмарк говорит: «Если вам нужна идея, оглянитесь вокруг, найдите проблему и решите ее». Она сделала именно так и разбогатела!*

Первый шаг к созданию собственного бизнеса — определить, чем вы хотите владеть и управлять. От многих людей это требует усилий. Их губит попытка найти сложные ответы на довольно простой вопрос. Иными словами, они усложняют процесс поиска идеи. Перебирая идеи для бизнеса, люди пытаются сразу вынести суждение о каждой. Эта идея достаточно амбициозна и оригинальна? Ответ априори «нет». Везде найдутся недостатки. Поэтому многие так никогда и не выходят за рамки разговоров. Поиск правильной идеи становится для них барьером, который они не могут преодолеть.

Слишком часто люди ждут и не начинают бизнес, потому что хотят выйти на рынок с новой идеей, с чем-то, что никогда прежде не делалось, или совершить нечто особенное. Но новые идеи часто не срабатывают или срабатывают недостаточно быстро. Быть лидером тяжело: открывателям новых территорий часто приходится дорого заплатить, прежде чем они получают награду. Если говорить о бизнесе, то он основан на подражании. Оглянитесь вокруг. Что видите? Парикмахерские, кафе, чистку ковров, мойку машин, рестораны, компьютерные и мебельные магазины, магазины одежды, туристические бюро, рекламные агентства... Это бизнес, в котором мы сегодня нуждаемся и будем нуждаться в обозримом будущем.

Часто люди открывают свой бизнес, найдя занятие, которое им нравится. Нечто, что они умеют делать и чем смогут гордиться в дальнейшем. В результате начат бизнес, похожий на уже существующий.

Это не плагиат и не посягательство на использование торговой марки: новички действуют под другим именем и сами продают свои продукты и услуги. Конечно, некоторые виды бизнеса требуют особых навыков, но по большей части, если хочешь посвятить себя простым, необходимым для жизни занятиям, можно научиться практически всему. Те, кто не желает тратить энергию, начиная с нуля, покупают франшизы или лицензии. Так они могут сконцентрироваться на управлении, создании клиентской базы и преимуществах масштабного производства, что обеспечивают многие франшизы.

Если вы собираетесь заняться бизнесом, то идея должна находиться прямо у вас перед носом. Я предлагаю начать с чего-то хорошо знакомого, что вам нравится и что вы умеете делать. Чем проще, тем лучше. Убедитесь, что эта идея вызывает у вас интерес и позволяет гордиться собой. А затем начинайте. Не придавайте слишком большого значения оценке идеи. Если вы уверены, что будете получать от этого занятия удовольствие, если можете представить свое будущее в этом бизнесе и знаете, что у вас появятся постоянные клиенты, то самое время начать.

Мы смогли оценить идею Subway лишь после того, как начали бизнес и долгое время совершенствовали его. Итак, суть процесса в следующем: найдите нишу, заполните ее и постарайтесь не замучить идею до смерти, прежде чем у вас появится шанс ее проверить. Если будете слишком долго анализировать, то никогда не начнете.

По мнению Томимы Эдмарк, изобретательницы из Далласа и очень успешной деловой женщины, не нужно обладать специальными навыками, чтобы придумывать идеи. Стоит всего-навсего посмотреть по сторонам, найти проблему и решить ее. Как вы увидите из ее опыта, она именно так и делает. Ее история отличается от других, которые я привожу в этой книге, и подход весьма интересен.

Томима Эдмарк не знала, насколько хороша ее идея, пока в 1992 году ее не опубликовал журнал Glamour. Сама идея пришла ей в голову в 1989 году. Однажды вечером они с мамой отправились в кино смотреть фильм «Когда Гарри встретил Салли»\*. «У женщины, шедшей перед нами, волосы были уложены в ракушку. Я сказала маме: “Интересно, можно ли вывернуть хвост волос наизнанку?”»

Томима признает, что это был странный вопрос, хотя он и послужил толчком для творчества. Как в голову может прийти мысль вывернуть

---

\* Фильм Роба Райнера When Harry Met Sally..., 1989 г. Прим. ред.

хвост наизнанку? Это очень необычно, но она объясняет: «Это дислексический тип мышления, а я страдаю дислексией». Вместо того чтобы задушить мыслительный процесс, в тот вечер в кинотеатре дислексия стимулировала ее творчество. Она считает, что именно болезнь помогла ей придумать решение проблемы, с которой сталкиваются миллионы женщин. Ее идея привела к созданию продукта, вызвавшего переполох в индустрии моды, а его продажи во всем мире превысили 100 млн долларов в денежном выражении!

Томима назвала свое изобретение TopsyTail. Это устройство, помогающее модницам быстро и удобно укладывать волосы в различные прически. «Вернувшись из кино тем вечером, — вспоминает Томима, — я на пальцах начала моделировать, как может выглядеть такая штука». Используя круговую спицу и немного малярной ленты, она сделала прототип того, что впоследствии было названо TopsyTail. В течение следующих нескольких месяцев она пробовала делать новые прически из собственных длинных волос. Она также искала возможность продвинуть свое приспособление на рынок. В то время у нее не было бизнеса, и она не знала, как его запустить. Но она всегда хорошо придумывала, хотя и не придавала этому значения.

«Люди думают, что хорошие идеи — это дар, — размышляет она, — но я так не считаю. Хорошая идея возникает из необходимости что-то улучшить. Чтобы найти хорошую идею, нужно просто оглянуться. Что не выходит или не получается в повседневной жизни? Что вас расстраивает? Поняв это, вы можете придумать способ разрешить затруднение. Не обязательно что-то изобретать. Творчество может приобретать разные формы. Если вы домохозяйка, то придумайте, как оптимизировать какой-нибудь процесс, или найдите способ использовать обычное чистящее средство. Если вы пользуетесь инструментами, подумайте, как их применить по-другому. Независимо от того, чем вы занимаетесь, ищите пути повышения эффективности. Мне нравятся новые идеи, облегчающие повседневные дела, они делают жизнь лучше».

TopsyTail — не первое и не последнее изобретение Томимы. «Я выросла с пятью братьями, — объясняет она, — так что никогда не боялась что-нибудь чинить или выяснять, как что-то работает. Моему отцу нравилось делать разные приспособления, и я ему помогала. Я могу разобрать тостер и определить, почему он не функционирует, могу без ужаса заглянуть под капот автомобиля. В колледже я часто чинила девочкам фены. Я умею думать творчески, и это полезно, когда вы пытаетесь создать что-то новое».

В то время, когда Томима изобрела TopsyTail, она работала маркетинговым представителем IBM. «Получив MBA\*, я собиралась пробиться в верхние эшелоны IBM и стать руководителем высокого ранга. Но вскоре обнаружила, что никуда не двигаюсь. Я навсегда останусь маркетинговым представителем. Не то чтобы это плохая должность. Деньги отличные, но для меня это ловушка. Мне не хватало внутреннего удовлетворения. Мне нравится чего-то достигать, мне хотелось большего. Но имея высокий уровень жизни и деньги на оплату счетов, довольно трудно все бросить, чтобы начать малый бизнес».

TopsyTail вывел ее из состояния оцепенения. «Я вернула психическое здоровье, — утверждает она. — Работа над TopsyTail помогла мне почувствовать, что у меня есть будущее. Я экспериментировала по ночам и в выходные. Я не хотела “выйти замуж за IBM”. С TopsyTail компания IBM уже не могла контролировать мою жизнь».

В октябре 1989 года Томима проконсультировалась с адвокатом и подала заявку на патент, чтобы защитить свое изобретение. До сих пор ее идея не стоила ей ни цента. Однако в декабре ей потребовалось заплатить 3500 долларов патентному поверенному, а у нее не было таких денег. К счастью, она работала с крупными клиентами, и если сделки заключались, то к концу года она получала большие комиссионные. «Я решила, что если у меня будут продажи, то я вложу комиссионные в себя», — комментирует она. Продажи были сделаны, и Томима получила более чем достаточно денег на оплату услуг адвоката.

«Я могла бы потратить комиссионные на множество разных вещей, — вспоминает она. — Я работала над этими продажами целый год, и мне достались большие деньги. В ожидании комиссионных я жила очень экономно. Например, не покупала новую одежду и в том году — рождественские подарки. Конечно, я не обеднела, но обычно я быстро тратила полученное, а теперь мне пришлось себя во всем урезать. Я понимала: если хочу чего-то большего, чем получаю от своей работы, то придется чем-то пожертвовать. Слишком часто люди думают, что могут все получить, ничего не теряя. Но так не бывает».

Вскоре Томима обнаружила: плата за патент — только начало жертв. Теперь, имея юридически защищенный продукт, она могла производить продукцию. Но для этого потребовалась пресс-форма, а она стоила 5000 долларов. Таких денег у нее не было. Однако она не расстроилась.

---

\* Квалификационная степень в менеджменте. Прим. пер.

«Когда Бог закрывает дверь, — говорит она, — то где-то Он открывает окно. Разрабатывая продукт, я никогда не упиралась лбом в стену. Я расстраивалась. Я застревала. Но всегда удавалось найти решение. Ответ всегда существует. Это моя позиция, и я продолжаю искать».

Как она решила проблему поиска 5000 долларов? Написала книгу! Еще одна необычная идея, особенно учитывая ее дислексию и то, что раньше она никогда не писала книг. «На самом деле идея для книги появилась у меня еще до TopsyTail. Но сейчас мне были нужны деньги, и я решила, что время пришло». Даже тема была необычной — об искусстве поцелуя.

Учась в аспирантуре, однажды Томима встретила с мужчиной и в конце вечера его поцеловала. «Я не думала, что в поцелуе может быть что-то особенное, — говорит она, — но он сказал, что я большой мастер». Вместо того чтобы смаковать комплимент, Томима задумалась: «Что делает поцелуй столь замечательным? Я пошла в библиотеку, где занималась вечерами, и во время перерыва начала искать книгу о поцелуях». К ее изумлению, такой книги не было.

«Там вообще не было ничего на эту тему, — продолжает она, — и я обрадовалась, что нашла то, о чем никто не писал. Значит, я могла провозгласить себя экспертом!» Так она и поступила.

Сначала она не планировала писать книгу сама, а собиралась найти человека, который напишет за нее, но, когда обратилась за помощью к своему учителю, тот уговорил ее работать самостоятельно. Выходные она посвящала («еще одна жертва») плану и отдельным главам. Несколько месяцев спустя она подготовила заявку на книгу «Поцелуйи: все, что вы когда-либо хотели узнать». В 1990 году ее купил крупный нью-йоркский издатель, предложив аванс в 7500 долларов. Прошло еще несколько месяцев. Книга дописана, деньги получены. Затем она вложила 5000 долларов в пресс-формы для TopsyTail. И внезапно оказалась в бизнесе, а также стала автором бестселлера и написала еще две книги о поцелуях!

К началу 1991 года она начала производить TopsyTail во второй спальне своего дома. «У меня все еще было мало денег, — говорит она, — так что я могла предлагать TopsyTail только по почтовым заказам. К тому же было мало времени. Я работала в IBM и занималась своим делом только по вечерам и в выходные». 15 апреля 1991 года, в день рождения, она получила первые два заказа. «Тогда я поняла, что мой бизнес будет успешным», — говорит она. Она арендовала почтовый ящик для сбора

заказов, каждый вечер после работы заходила за почтой, брала заказы, вводила информацию о клиенте в базу данных, а затем выполняла заказы в выходные дни. Каждый понедельник во время обеденного перерыва она относила на почту множество пакетов.

Около года Томима продолжала продавать TopsyTail по почте и в среднем получала от 2000 до 3000 долларов в месяц. Как она говорит, «для человека, потерявшего интерес к жизни, это хорошие деньги. Они эквивалентны трехкратному продвижению в IBM, и я зарабатывала их с удовольствием, поскольку все еще числилась маркетинговым представителем и не несла такой ответственности, как если бы меня повысили. Кроме того, я могла регулировать нагрузку».

Она бы так и продолжала работать в IBM и параллельно продавать свой продукт, но в начале 1992 года произошли два события, изменившие ее решение. Во-первых, в IBM решили провести сокращение. Во-вторых, журнал Glamour опубликовал статью, которая способствовала продажам TopsyTail.

IBM предлагала деньги — большие деньги — сотрудникам, которые уйдут добровольно. Принимая предложение, Томима получала кругленькую сумму в 25 000 долларов. Она решилась в том числе и потому, что в течение трех недель после статьи в Glamour обнаружила в своем почтовом ящике заказы на 100 000 долларов. Однако поток заказов, вызванный статьей, не ввел ее в заблуждение. «Это замечательно, — говорит она, — но я знала, что временно. Невозможно долго поддерживать интерес». К счастью, теперь у нее имелись деньги. Они позволили ей использовать еще одну идею и поднять бизнес на следующую ступень.

К тому времени она уже начала продавать TopsyTail в огромном торговом центре Galleria в Северном Далласе. Однажды она обнаружила там киоск, где продавались бантики для волос и другие аксессуары и убедила владельца взять ее продукт на условиях консигнации\*. Но он не продавался. «TopsyTail и не мог бы продаваться, пока лежал на полке, — объясняет Томима. — Его необходимо демонстрировать». Она решила снять видео, чтобы показать женщинам, как использовать TopsyTail для пятнадцати различных причесок. «Я принесла видео

---

\* Консигнация — форма комиссионной продажи товара, при которой товар, поступивший на склад комиссионера, остается собственностью консигнанта (владельца) до момента его реализации. *Прим. ред.*

в киоск вместе с видеоплеером и монитором и попросила непрерывно демонстрировать его в течение выходных. В тот же день мне позвонили. Видео создало огромную пробку в торговом центре! Им требовался весь имеющийся продукт, который я могла предоставить».

В ближайшие пару недель Томима начала понимать ценность своей идеи. «Galleria — это невероятно. Я даже не подозревала, какая популярность меня ждет. Люди приезжают туда со всего мира. Я начала получать звонки из Японии, Швеции, Германии — отовсюду. Все видели мое видео и хотели купить TopsyTail, чтобы продавать его в своих странах».

Центр также открыл для нее двери ныне исчезнувшей розничной сети Accessory Lady. «Когда-то я пыталась их заинтересовать, — объясняет Томима, — но TopsyTail не произвел впечатления. У них было 200 магазинов по всей стране, и я хотела продавать в них свою продукцию. Когда кто-то из Accessory Lady увидел в киоске видео, мне позвонили. Я встретила с президентом компании и объяснила, что решающую роль сыграло видео. Она разместила видео во всех 200 магазинах, и результаты ошеломили. Видео начали показывать в витрине, и движение на дороге остановилось. В конце концов я дала краткосрочную эксклюзивную лицензию на продажу TopsyTail в США».

Наконец-то корпорация TopsyTail добилась успеха. «Это потрясающе, — сияет Томима. — Я начала без денег и в один прекрасный день стала продавать миллионы единиц своего продукта... Но это случилось не сразу. В нашем обществе люди хотят немедленного успеха, мгновенного вознаграждения. Но чтобы достичь успеха в бизнесе, требуется стратегия. Я поняла, что мне потребуется год или два. Я придерживаясь своего плана и ползу медленно, но верно, как черепаха».

К середине 1990-х прогресс стал стабильным. Видео позволило сделать рекламный ролик. В первые три месяца трансляции по телевидению было продано 3,5 млн штук TopsyTail! Рекламный ролик демонстрировался около года, но затем начали появляться подделки продукта, которые снизили продажи. «В бизнесе есть цикл, — объясняет Томима. — Вы выходите на телевидение, начинаете продажу в универмагах, затем ваш продукт выходит в массовую торговлю и, наконец, заканчиваете сеть аптек, где продукт продается с большой скидкой. Раньше мы продавали TopsyTail за 15 долларов, но теперь вы можете купить его всего за 5 долларов. Эта идея прошла все этапы». К концу 1990-х было продано более 7 млн единиц, которые принесли существенную прибыль!

После изобретения TopsyTail Томима разработала несколько новых идей, в том числе щит, закрывающий знаменитостей от папарацци. Она также изобрела складную шляпу под названием Halo. «Эта идея появилась у меня, когда мы с мужем были в круизе. Я светлая, поэтому очень быстро обгораю. Мне постоянно нужна защита от солнца, и я расстраивалась, что не могу путешествовать с большой шляпой, ведь у нее есть два существенных недостатка: она портит прическу и в самолете вы не можете сдать ее в багаж. Поэтому, пока мы прогуливались по пирсу на Сейшельских островах, я сказала мужу: “Как здорово было бы иметь шляпу, которую можно упаковать и носить с собой, чтобы надевать, когда понадобится”. Он согласился, что идея отличная, поэтому, когда мы вернулись в каюту, я начала над ней работать. Я назвала эти шляпы “Heavenly Headware”».

Томима еще раз доказала, что разочарования приводят к новым идеям. И они, как правило, начинаются с малого и заканчиваются большими успехами.



Почитать описание и заказать  
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:



Проза:



Детские книги:

