

# Оглавление

<b>От партнера русского издания</b> .....	11
<b>Предисловие. Почему вам стоит прочесть эту книгу?</b> .....	13
Быть предпринимателем непросто .....	14
Головоломки бизнес-планирования .....	15
Почему бы просто не сделать это? Зачем читать книгу? .....	16
«Переходим к плану Б». Наша цель .....	16
Как появилась на свет эта книга .....	17
Почему Джон Маллинс? Почему Рэнди Комисар? .....	18
Несколько идей для вашего путешествия от плана А к плану Б .....	21
<b>Введение</b> .....	22
Грустная статистика планов А .....	23
Ваши предпринимательские мечты .....	23
Почему план А скорее всего не сработает? .....	24
План Б Макса Левчина .....	25
Создание успешной бизнес-модели .....	26
План А: проверка в реальных условиях .....	27
Что дальше? .....	35
<b>Глава 1. Не изобретайте колесо — сделайте его лучше</b> .....	38
Использование аналогов, антиподов и внутренних убеждений для перехода к плану Б .....	38
Цель главы 1: не начинайте с нуля .....	39
История первая. Apple идет дальше производства персональных компьютеров .....	42
История вторая. Не только панталоны в Pantaloon .....	49
История третья. Африканская академия лидерства формирует будущих лидеров Африки .....	56
Уроки, которые стоит усвоить об аналогах, антиподах и внутренних убеждениях .....	64

Вопросы и ответы от Джона и Рэнди .....	66
Что дальше? .....	68
<b>Глава 2. Управление полетом .....</b>	<b>70</b>
Возможности информационной панели .....	70
Формирование информационной панели .....	72
Цель главы 2: научитесь снова и снова создавать информационную панель .....	76
История первая. GlobalGiving: вдохновленные антиподом .....	78
История вторая. Aggregate Knowledge делает онлайн-открытие .....	91
Информационные панели и их уроки .....	102
Вопросы и ответы от Джона и Рэнди .....	104
Что дальше? .....	106
<b>Глава 3. Воздух, пища и вода .....</b>	<b>108</b>
Модель выручки .....	108
Определение модели выручки .....	108
Цель главы 3: разработайте модель выручки, которую одобряют платящие клиенты .....	110
История первая. План А Google: кому нужна выручка? .....	112
История вторая. Silverglide Surgical Technologies: клиенты вас любят, но не особо тратятся .....	120
История третья. Shanda Interactive играет в игры в Китае .....	126
Полезные уроки о модели выручки .....	131
Вопросы и ответы от Джона и Рэнди .....	133
Что дальше? .....	135
<b>Глава 4. Как избежать провалов и острых углов .....</b>	<b>137</b>
Модель валовой маржи .....	137
Определение валовой маржи .....	139
Цель главы 4: дайте себе немного свободы .....	142
История первая. eBay: идеальная валовая маржа .....	144
История вторая. Toyota стремится вверх .....	149
История третья. Patagonia ставит на первое место ценности .....	155
Полезные уроки о модели валовой маржи .....	160
Вопросы и ответы от Джона и Рэнди .....	163
Что дальше? .....	166
<b>Глава 5. Снимая сливки .....</b>	<b>167</b>
Ваша операционная модель .....	167
Определение операционных расходов .....	167

Цель главы 5: используйте аналогии и антиподы для переосмысливания операционных расходов .....	169
История первая. Ryanair поднимает идеи своего аналога на новую высоту .....	170
История вторая. Oberoi Hotels повышает планку .....	177
История третья. ZoomSystems, или У ваших родителей не было таких торговых автоматов .....	179
Полезные уроки об операционных моделях .....	184
Вопросы и ответы от Джона и Рэнди .....	187
Что дальше? .....	190
<b>Глава 6. Деньги — это бог .....</b>	<b>192</b>
Ваша модель оборотного капитала .....	192
Цель главы 6: сделайте деньги своим богом .....	200
История первая. Доу-Джонс, или Как использовать деньги клиентов, чтобы справиться с переменами? .....	201
История вторая. Модель Costco Model взрывает сферу розничных продаж индустриальным планом Б .....	207
Полезные уроки о модели оборотного капитала .....	214
Вопросы и ответы от Джона и Рэнди .....	217
Что дальше? .....	220
<b>Глава 7. Чтобы делать деньги, нужны деньги .....</b>	<b>222</b>
Ваша инвестиционная модель .....	222
Определение инвестиционной модели .....	223
Цель главы 7: привлекайте меньше денег .....	225
История первая. Skure заново изобретает сферу телекоммуникаций ....	226
История вторая. Go становится на крыло .....	234
Полезные уроки об инвестиционной модели .....	242
Вопросы и ответы от Джона и Рэнди .....	244
Что дальше? .....	247
<b>Глава 8. Можно ли усидеть на одноногом стуле? .....</b>	<b>249</b>
Многомерные бизнес-модели .....	249
Цель главы 8: скомпонуйте бизнес-модель для обеспечения экономической жизнеспособности и прочного конкурентного преимущества .....	250
История первая. Zara придумывает «быструю» моду .....	252
История вторая. Amazon: доткомовская бизнес-модель, которая сработала .....	258
История третья. Celtel International: там, где другие видели бедность, Мо Ибрагим разглядел потенциал .....	267

---

Полезные уроки о многомерных моделях .....	274
Вопросы и ответы от Джона и Рэнди .....	277
Что дальше? .....	280
<b>Глава 9. Первые шаги к созданию собственного плана Б .....</b>	<b>282</b>
Большинство бизнес-планов заводит в тупик .....	284
Несколько типичных тем неграмотных бизнес-планов .....	285
Как понять, работает ли ваш бизнес-план? .....	286
Три источника наличных .....	289
Несколько последних вопросов .....	290
Ваша личная предпринимательская мечта .....	293
<b>Примечания .....</b>	<b>295</b>
<b>Благодарности .....</b>	<b>311</b>
<b>Об авторах .....</b>	<b>315</b>