



Дэвид Хайнемайер Хенссон
Джейсон Фрайд
Rework: бизнес без предрассудков

Издательский текст

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=432112

Rework: Бизнес без предрассудков: Манн, Иванов и Фербер; М.; 2010

ISBN 978-5-91657-119-6

Аннотация

Эта книга стала бестселлером в Америке сразу после выхода. И немудрено – она переворачивает устоявшиеся представления о "правильном" ведении бизнеса, на деле зачастую мешающие успеху. Авторы, два успешных предпринимателя, рассказывают, как начать или усовершенствовать ваш имеющийся бизнес, а точнее – ваши взгляды на него, с тем, чтобы обрести невиданную ранее степень свободы и получить гораздо большую эффективность.

Книга будет весьма полезна как начинающим, так и опытным предпринимателям. Она одновременно вдохновляет, сбивает с толку, выводит из зоны комфорта и дает полезную практическую базу. Вы и не подозревали, что бизнес может быть таким!

Содержание

Предисловие к российскому изданию	4
От издателей	6
Введение	7
Начало	9
Новая реальность	9
Подготовка	10
Игнорируйте реальный мир	10
Значимость обучения на ошибках завышена	12
Планирование – это не более чем догадки	13
Зачем расти?	14
Трудоголизм	16
Довольно о предпринимателях	18
Действуйте!	19
Оставьте след во вселенной	19
Чешите там, где у вас зудит	20
Начните что-нибудь делать	22
Отсутствие времени не оправдание	23
Нарисуйте линию на песке	24
Миссия компании невыполнима	25
Внешние деньги – это план «Z»	27
Вам требуется меньше, чем вы думаете	28
Начинайте бизнес, а не стартап	29
Конец ознакомительного фрагмента.	31

Джейсон Фрайд, Дэвид Хайнемайер Ханссон Rework: Бизнес без предрассудков

Предисловие к российскому изданию



Когда я читал эту книгу, у меня было ощущение, что я сижу с друзьями в уютном кафе и они откровенно делятся со мной всеми «закулисными» секретами своего успеха в бизнесе. Делятся легко и непринужденно, живо и искренне.

Я вольно или невольно сравниваю прочитанное с собственным опытом открытия и развития компании. С большинством советов и соображений я полностью согласен, с некоторыми – не совсем, но абсолютно все они заставляют задуматься, посмотреть под другим углом на привычные вещи, пересмотреть устаревшие теории и взгляды.

Уверены ли вы в том, что вам нужен четкий и подробный бизнес-план на ближайшие пять лет? Или гораздо выгоднее импровизировать?

Так ли необходим вам офис?

Действительно ли важно любой ценой превратиться из маленькой компании в крупную?

Нужно ли проводить совещания в переговорной, да и вообще – нужно ли их проводить?

Авторы убедительно доказывают, что привычный путь далеко не всегда лучший.

Мир изменился. Новые технологии появляются настолько быстро и зачастую настолько революционны, что казавшиеся нерушимыми гиганты бизнеса могут вдруг рассыпаться как картонный домик. Прошли времена, когда крупная рыба легко съедала маленькую. Сейчас чаще происходит так, что быстро плавающая рыба заглатывает медленно плавающую.

Я обычно не очень верю предисловиям, в которых говорится, что книга будет полезна всем – как начинающим, так и опытным предпринимателям. Но здесь как раз тот самый

случай, когда это абсолютная правда. Это удивительно вдохновляющая и мотивирующая книга!

Мы сейчас создаем бизнес-инкубатор, главная задача которого – способствовать появлению ярких, нестандартных, успешных компаний. Мы хотим создать живую среду общения, в которой будем слушать и обсуждать не теорию, а практические «рецепты» успешных бизнесменов, будем, как и советуют авторы книги, учиться на успехах. Я буду очень рад видеть в нашем бизнес-инкубаторе всех тех, кому близок такой подход, кто готов «открыть дверь на кухню» и поделиться своими секретами, а также тех, кто мечтает реализовать собственные идеи!

Вам действительно еще что-то мешает начать свой бизнес?

Прочитайте Rework и начинайте действовать, чтобы оставить свой след во вселенной!

Алексей Комиссаров,

руководитель Бизнес-инкубатора

Академии народного хозяйства при Правительстве РФ,

генеральный директор компании «Авторемонтные системы»

От издателей

Ровно пять лет назад мы взялись выпускать максимально полезные деловые книги, и только их.

И сразу поняли, во что ввязались. Но отступить от обещания не стали. Поэтому вначале выпускали только по одной книге в месяц.

Сейчас наш портфель существенно больше, появились и книги по психологии, и подарочные издания исторической тематики, но принцип остался прежним. Мы тщательно отбираем рукописи и постоянно бракуем хорошие, но не максимально полезные. Каждый раз что-то не то.

Или тема слишком узкая, для очень специализированной аудитории. Или текст чересчур запутанный, наукообразный, после тяжелого рабочего дня с трудом осилишь.

Или автор-гуру подкачал: других учит вести бизнес, аж соловьем заливается, а его собственное дело ну никак не назовешь первоклассным.

Насчет этой книги сомнений у нас не было. Просто подарок для издателя и для читателя.

Она стала бестселлером в США сразу же после выхода.

Она написана живо и читается на одном дыхании. На каждую главу авторы использовали ровно столько слов, сколько было нужно, чтобы донести мысль до читателя.

Она проверена на практике. Ни один совет не взят с потолка.

Она одновременно заводит, обескураживает, сбивает с толку и наставляет на правильный путь.

Наконец, она веселая – посмотрите, какие в ней картинки.

Возраст и размер вашего бизнеса не имеют значения. Книга подходит и тому, кто только думает, не начать ли свое дело (и, конечно же, слышит уйму «полезных» советов), и предпринимателю-новичку, и бизнесмену со стажем. И даже если вы владелец огромного завода, наверняка найдете здесь пару принципов, которые неплохо было бы внедрить.

Еще одним аргументом к изданию стало то, что у нас самих много общего с авторами – основателями успешной компании, похожей на нашу. И у нас и у них работает только 14 человек. Программными продуктами 37signals с удовольствием пользуются 3 миллиона человек, а мы продаем примерно 350 тысяч книг в год – немало для узкоспециализированного издательства.

Вы наверняка слышали не раз, что бизнес, который вы задумали, не получится. Или что улучшить положение дел в компании не выйдет. Потому-то и потому-то. Нам в свое время тоже так говорили.

Помните известную байку о том, что, по мнению инженеров, шмель летать не может: аэродинамические качества не позволяют? Каждый май миллионы шмелей легко опровергают сложные научные расчеты.

Эта книга – для будущих компаний-шмелей и их счастливых владельцев.

Вся наша команда получила большое удовольствие от работы над проектом.

Уверены, что и вы получите удовольствие от чтения.

Игорь Манн

Михаил Иванов

Михаил Фербер

Введение

Мы готовы рассказать кое-что новенькое о том, как создавать, вести и растить (или не растить) бизнес.

Эта книга основана не на академических теориях, а на нашем собственном опыте. Мы занимаемся бизнесом десять лет. За это время мы столкнулись с двумя кризисами, одним лопнувшим «пузырем», изменениями бизнес-моделей, несколькими предсказаниями о конце света – и все это время мы оставались прибыльной компанией.

Мы – маленькая международная компания, разрабатывающая программное обеспечение, чтобы помочь другим маленьким компаниям и просто группам людей легко выполнять задуманное. Нашими продуктами пользуются более трех миллионов человек по всему миру.

Мы начали в 1999 году как консалтинговая компания в области веб-дизайна, имея в штате трех человек. В 2004-м мы поняли, что недовольны тем программным обеспечением в области управления проектами, которое было принято использовать в нашей индустрии. Так мы создали наш собственный аналогичный продукт – Basecamp. Когда мы показывали этот онлайн-инструмент клиентам и коллегам, все они говорили одно и то же: «Мы хотим использовать этот продукт в нашем бизнесе». Пять лет спустя Basecamp зарабатывает для нас миллионы долларов прибыли в год.

Сегодня мы продаем и другие онлайн-инструменты для бизнеса. Highrise, простая CRM-система¹, используется десятками тысяч малых бизнесов, чтобы работать с лидами (потенциальными клиентами), сделками и обрабатывать более чем 10 миллионов контактов. Более полумиллиона человек используют Backrask (инструмент для работы в интранете и систему обмена знаниями). А с помощью нашего продукта Campfire, средства для общения в режиме реального времени для бизнеса, люди отправили более 100 миллионов сообщений. Также мы создали программный фреймворк с открытым кодом Ruby on Rails, который лежит в основе многих проектов из мира Web 2.0.

Некоторые считают нас интернет-компанией, но это только раздражает нас. Интернет-компании известны тем, что маниакально нанимают новых людей, бесконтрольно тратят деньги и зрелищно проваливаются. Это не про нас.

Мы маленькие (14 человек в штате на момент сдачи книги в печать), экономные и прибыльные.

Многие говорят, что так, как мы, вообще-то никто не поступает. Они называют нас везунчиками. Они советуют другим игнорировать наши советы. Некоторые даже называют нас безответственными, беспечными и – внимание – непрофессиональными.

Критики не понимают, как компания, которая отвергает рост, совещания, бюджеты, заседания совета директоров, рекламные кампании, штат продавцов и законы «реального мира», все еще может процветать. Это их проблема, не наша. Они говорят вам, что нужно продавать компаниям из списка Fortune 500. К черту такие советы! Мы продаем компаниям из списка Fortune 5 000 000.

Они не представляют себе, что сотрудники вашей компании могут быть распределены по восьми городам, расположенным на двух континентах, и почти никогда не встречаться. Они говорят, что вы не можете преуспевать, не делая финансовых прогнозов и не строя пяти-летние планы развития. Они ошибаются.

¹ Customer relationship management – система управления отношениями с клиентами. Здесь и далее примечания даны редактором.

Они говорят, что вы должны нанять PR-агентство, чтобы попасть на страницы ведущих изданий вроде Time, Business Week, Inc., Fast Company, The New York Times, The Financial Times, The Chicago Tribune, The Atlantic, Entrepreneur и Wired. Они ошибаются.

Они говорят, что нельзя делиться своими рецептами и раскрывать свои секреты – и оставаться конкурентоспособными. Опять неправильно.

Они говорят, что невозможно тягаться с большими парнями, не имея при этом внушительного маркетингового и рекламного бюджета. Они говорят, что нельзя преуспеть, разрабатывая продукты, которые делают меньше, чем аналоги у конкурентов. Они говорят, что нельзя улаживать дела на ходу. Но это именно то, что мы сделали.

Они много чего говорят. А мы утверждаем, что они неправы. Мы доказали это. И написали эту книгу, чтобы показать вам, как вести бизнес без этих предрассудков.

Давайте приступим.

Начало

Новая реальность

В ваших руках необычная бизнес-книга, предназначенная для необычных людей. Одни из них никогда не мечтали о запуске собственного бизнеса, другие уже построили и успешно развивают его.

Эта книга – для зрелых, опытных предпринимателей, пробивных представителей класса «А» из мира бизнеса. Людей, которые чувствуют, что были рождены для того, чтобы создавать, возглавлять и завоевывать.

Эта книга – и для менее напористых владельцев малого бизнеса. Возможно, они не относятся к классу «А», но бизнес стал центром их жизни. Они находятся в непрерывном поиске конкурентных преимуществ, которые помогут им делать больше, работать эффективнее и задать жару соперникам.

Эта книга – и для тех, кто, будучи погруженным в свою основную работу, всегда мечтал реализовать собственный проект. Возможно, этим людям нравится то, чем они занимаются, но не нравится начальник. А может быть, им просто скучно. Им хочется заниматься тем, что они любят, и получать за это деньги.

Наконец, эта книга – для тех, кто никогда даже не задумывался о том, чтобы самостоятельно создать свой бизнес. Может быть, им кажется, что они на это не способны. Возможно, они считают, что у них недостаточно денег, времени, уверенности или знаний. А может быть, они просто боятся принять на себя риск. Какой бы ни была истинная причина, им не мешает прочитать эту книгу, потому что идеи, содержащиеся в ней, универсальны.

Нас окружает новая реальность. Заниматься бизнесом сегодня может каждый. Недоступные ранее инструменты стали доступны. Технологией, стоящей тысячи долларов, можно воспользоваться за пару баксов или вообще бесплатно. Один человек способен выполнять работу двоих, троих сотрудников, а в некоторых случаях и целого отдела. Вещи, которые были невозможны пару лет назад, сегодня являются простыми.

Вам не нужно тратить «каких-то» 60/80/100 часов в неделю на то, чтобы все заработало, – достаточно 10–40 часов. Вам не нужно расходовать свои накопления или брать на себя чрезмерные риски. Вы можете сочетать создание бизнеса на стороне с работой на постоянном месте, тем самым обеспечивая себя необходимым денежным потоком. Вам даже не нужен офис. Сегодня вы имеете возможность работать из дома и взаимодействовать с людьми, которые живут в тысячах километрах от вас.

Пришло время изменить подход к работе. Итак, давайте начнем.

Подготовка

Игнорируйте реальный мир

«В реальном мире это никогда не сработает». Вы слышите это каждый раз, когда рассказываете людям о свежей идее.

Создается впечатление, будто реальный мир, в котором мы живем, – жутко депрессивное место. Место, в котором новые идеи, нестандартные подходы и незнакомые концепции *постоянно* проигрывают традиционным, общеизвестным подходам, даже если они несовершенны и неэффективны.

Поскребите ногтем по поверхности – и вы выясните, что обитатели этого «реального мира» переполнены пессимизмом и отчаянием. Они ожидают, что свежие концепции непременно провалятся. Они полагают, что общество не готово или не способно меняться.

Хуже того, они хотят и остальных затащить в могилу своих надежд и амбиций. Они стараются убедить вас в том, что реализовать ваши идеи невозможно. Они говорят, что вы впустую тратите свое время.



Не верьте им. Такой мир может быть реальным для них, но это не значит, что в нем должны жить и вы.

Мы это знаем, потому что наша компания проваливает «тесты» реального мира по всем направлениям. В реальном мире вы не можете иметь дюжину сотрудников, распределенных по восьми разным городам на двух континентах.

Не можете привлекать миллионы клиентов без рекламы и продавцов. Не рискуете раскрыть свою формулу успеха всему остальному миру. Но мы сделали все это и преуспели.

Реальный мир – это не место, а всего лишь предлог. Оправдание, чтобы не действовать. К вам он не имеет отношения.

Значимость обучения на ошибках завышена

В мире бизнеса неудачи стали ожидаемым обрядом посвящения. Вы все время слышите, что девять из десяти бизнесов проваливаются. Что шансы вашего бизнеса колеблются от призрачных до нулевых. Что неудачи закаляют характер. Фактически вам советуют: «проваливайтесь как можно раньше, проваливайтесь чаще».

Когда в воздухе так много флюидов неудачи, вы рискуете вдохнуть их. Не делайте этого. Не дайте статистике себя одурачить. Неудачи других людей являются всего лишь *неудачами других людей* – и не более.

Если другие люди не могут продать свой продукт – к вам это не имеет отношения. Если другие не могут создать команду – к вам это не имеет отношения. Если другие не могут правильно определить цену на свои услуги – к вам это не относится. Если другие не могут зарабатывать больше, чем они тратят... Короче, вы поняли.

Еще одно распространенное заблуждение: вы якобы должны учиться на своих ошибках. В действительности вы можете научиться тому, что *не нужно* делать, но насколько это ценно, если вы по-прежнему не знаете, что вам *следует* делать?

Сравните процесс «учебы на ошибках» с обучением на своих успехах. Успех дает вам настоящий «боезапас». Когда какая-либо операция срабатывает, оказывается успешной, вы можете повторить ее в дальнейшем. И в следующий раз вы, возможно, сделаете это еще лучше.

Неудача не является предпосылкой успеха. Исследование сотрудников Гарвардской школы бизнеса выявило, что предприниматели, уже добившиеся успеха, с гораздо большей вероятностью достигнут его и в новых проектах (шансы на успех компаний, которые они создадут в будущем, составляют 34 %). В то время как предприниматели, чьи первые начинания потерпели неудачу, имеют практически ту же вероятность последующего успеха, что и люди, открывающие свою первую компанию, – только 23 %. Люди, которые терпели неудачу ранее, имеют такую же вероятность успеха, что и люди, которые вообще ничего не пробовали. Успех – это опыт, который действительно многое значит.

Этот вывод не должен быть для читателей сюрпризом, поскольку именно так работают и законы природы. Эволюция не закликивается на предыдущих неудачах, она всегда строится на том, что оказалось успешным. Так же следует поступать и вам.

Планирование – это не более чем догадки

Если вы не предсказатель, то долгосрочное бизнес-планирование будет для вас не более чем фантазией. Существует слишком много факторов, на которые вы не можете влиять: рыночные условия, конкуренты, клиенты, состояние экономики и т. д. Написание плана позволяет вам якобы ощутить контроль над вещами, над которыми вы на самом деле не властны.

Почему бы нам тогда не назвать планы тем, чем они на самом деле являются, а именно догадками? Переименуйте ваши бизнес-планы в бизнес-догадки, финансовые планы в финансовые догадки, а стратегическое планирование – в стратегическое угадывание. Теперь вы можете перестать так о них волноваться. Они просто не стоят этого стресса.

Превращая догадки в планы, вы вступаете на опасную территорию. Планы позволяют прошлому управлять будущим. Они надевают на вас шоры. «Мы идем этим путем, потому что мы сказали, что пойдем этим путем». И в этом заключается проблема: планы несовместимы с импровизацией.

А у вас должна быть возможность импровизировать.

У вас должна быть возможность воспользоваться шансами, которые выпадут на вашу долю. Иногда вам нужно сказать: «Мы пойдем в новом направлении, потому что *сегодня* это имеет смысл».

Установка сроков в долгосрочных планах – тоже полная ерунда. Вы обладаете наиболее полной информацией, когда вы *уже* что-то делаете, а не *до того*, как вы начали это делать. Однако планы вы составляете обычно до того, как начинаете дело. Это худшее время для принятия глобальных решений.

Мы говорим это не для того, чтобы вы вообще не думали о будущем и о том, как намерены преодолевать препятствия, которые встретятся вам на пути. Это полезное занятие. Просто не надо заикливаться на этих мыслях. Велика вероятность, что, составив более чем 20-страничный план, вы им так и не воспользуетесь, и он в итоге осядет древним ископаемым в вашем архиве.

Перестаньте тратить время на построение догадок. Решите, что вы собираетесь делать на этой неделе, а не в этом году. Определите очередную наиболее важную задачу и займитесь ею. Принимайте решения непосредственно перед тем, как начать действовать, а не задолго до этого.

Действовать по обстоятельствам – это нормально. Просто сядьте в самолет и взлетайте. Симпатичную рубашку, крем для бритья и зубную щетку можно купить, уже добравшись до места.

Перспектива работать без плана может показаться пугающей. Но слепое следование плану, не имеющему ничего общего с реальностью, должно пугать еще больше.

Зачем расти?

Люди любят спрашивать: «Какого размера ваша компания?». Это всего лишь пустой разговор, но они не ждут от вас скромного ответа. Чем больше цифра, тем более впечатляющим, профессиональным и могущественным вы кажетесь. «О, здорово!» – скажут они, если в вашей компании более 100 сотрудников. Если вы маленькие, то вас ждет: «О... это здорово». Первая фраза произносится как комплимент, вторая – просто из вежливости.

Почему так происходит? Связан ли размер бизнеса с его успехом? Почему целью всегда является доминирование?

В чем привлекательность всего большого, кроме эго? (Вам следует поискать другой ответ помимо «экономии за счет эффекта масштаба».) Что плохого в том, чтобы найти «подходящий размер» и оставаться в нем?

Разве кому-нибудь приходит в голову сказать о Гарварде или Оксфорде: «Если бы только они начали расширяться, наняли еще несколько тысяч профессоров, а вдобавок открыли другие кампусы по всему миру... *вот тогда* это были бы великие школы»? Конечно же, нет. Ценность этих учебных заведений мы измеряем по-другому. Почему же оценка бизнесов должна быть иной?



Может быть, для вашей компании правильным размером будет пять человек. Или 40. Или 200. А может быть, только вы и ваш компьютер. Не нужно делать предположений о том, какого размера ваша компания должна стать по прошествии некоторого времени. Растите медленно и следите за своими ощущениями – преждевременный найм сотрудников для многих компаний равносильен смерти. Также избегайте слишком быстрых рывков в развитии – они могут быть причиной того, что вы пропустите «подходящий размер».

Маленький – это не просто промежуточный этап. Маленький – это прекрасный пункт назначения сам по себе.

Вы когда-нибудь замечали, что в то время как маленькие бизнесы желают стать больше, крупные бизнесы мечтают о том, чтобы быть более гибкими и подвижными? Нет единственно верного пути. И помните о том, что, однажды став большими, затем будет очень трудно сокращаться без увольнения людей, снижения драйва и полной смены принципов ведения бизнеса.

Ускорение роста не должно быть вашей целью. Это касается не только числа ваших сотрудников. Это также верно и для затрат: арендной платы, IT-инфраструктуры, мебели и т. д. Рост не происходит сам по себе – вы принимаете решение. Позволяя бизнесу расти, вы усиливаете и свою головную боль. Увеличив размер затрат, вы будете вынуждены строить сложный бизнес, управление которым гораздо труднее и чревато сильным стрессом.

Не стоит стесняться своего желания быть хозяином малого бизнеса. Любой, кто управляет стабильным и прибыльным бизнесом, неважно большой он или маленький, может гордиться собой.

Трудоголизм

Наша культура поощряет идею о трудоголиках. То и дело мы слышим о людях, работающих по ночам. Они, в свою очередь, поощряют «ночное бдение» и спят в офисе. Считается, что нужно награждать медалью «За отвагу» тех, кто убивает себя на проекте. Никакое количество работы не бывает слишком большим.



Такой трудоголизм не только не обязателен, он глуп. Работать больше не значит больше заботиться об успехе бизнеса или больше выполнять. Это значит только то, что *вы больше работаете*.

В итоге трудоголики создают больше проблем, чем решают. Во-первых, подобный стиль работы не может быть стабильным долгое время. И когда человек «перегорит», а это обязательно случится, последствия будут очень серьезными.

Трудоголики также упускают из вида самое главное. Они пытаются решать проблемы, просто посвящая им больше времени. Они хотят компенсировать интеллектуальную лень грубой силой. Это выливается в неизящные решения.

Трудоголики даже создают кризисы. Они не пытаются стать более эффективными, потому что на самом деле *любят* работать внеурочно. Им нравится чувствовать себя героями. Они создают проблемы (часто неосознанно), чтобы затем просто начать больше работать.

У тех, кто не имеет привычки оставаться в офисе допоздна, из-за трудоголиков возникает ощущение, что они «просто» отработывают положенные часы. Это ведет к падению морального духа в коллективе, появлению у ряда сотрудников чувства вины, торжеству отношения к работе «задница-на-стуле», при котором люди остаются сверхурочно, даже если в это время их работа теряет продуктивность.

Если все, чем вы занимаетесь, сводится к собственно работе, то вряд ли озвучиваете свои оценки и суждения. Ваши ценности и процесс принятия решений, в конечном счете, искажены. Вы перестаете быть способными решать, что стоит усилий, а что нет. И все заканчивается усталостью и полным истощением организма. Никто не в силах принимать важные решения, будучи сильно уставшим.

На самом деле трудоголики не выполняют больше, чем нетрудоголики. Они могут заявлять, что являются перфекционистами, но это означает только трату времени на шлифовку незначительных деталей вместо того, чтобы переходить к следующей задаче.

Трудоголики – не герои. Они не берегут время, они просто сжигают его. Настоящий герой уже давно дома, он нашел более быстрый способ завершить свои дела.

Довольно о предпринимателях

Давайте перестанем пользоваться термином «предприниматель». Он устарел и несет определенную смысловую нагрузку.

Такое ощущение, что это закрытый клуб. Мысль о запуске собственного бизнеса воодушевляет любого, а не только какую-то редкую категорию людей, которая отождествляет себя с предпринимателями.

Новая группа тех, кто начинает собственный бизнес, существует вне этих рамок. Они еще не получают прибыль и никогда не думали о себе как о предпринимателях. Многие из них даже не считают себя собственниками бизнеса. Они просто занимаются тем, что любят, живут по своим собственным правилам и получают за это деньги.

Поэтому давайте заменим это пафосно звучащее слово более приземленным. Давайте называть таких людей начинателями вместо предпринимателей. Каждый, кто создает новый бизнес, – начинатель. Вам не нужно иметь степень МВА, модный костюм, портфель или склонность к риску выше обычного. Вам нужна идея, немного уверенности и небольшое усилие, чтобы начать.

Действуйте!

Оставьте след во вселенной

Чтобы проделать первоклассную работу, нужно верить, что вы занимаетесь чем-то особенным. Что вы оставляете значимый след во вселенной. Что вы являетесь частью чего-то важного.

Это не означает, что вы должны найти лекарство от рака. Речь о том, что вы должны ощущать значимость своих усилий. Вы хотите, чтобы ваши клиенты говорили: «Эта штука делает мою жизнь лучше». Вы хотите, чтобы люди заметили, если вы перестанете заниматься начатым делом.

Также вам нужно ощущать срочность того, чем вы занимаетесь. Вы не располагаете вечностью. Это работа всей вашей жизни. Вы хотите создать просто еще один продукт «как-у-всех» или реально перетряхнуть существующий порядок вещей? Все, что вы делаете, – это ваше наследие. Не сидите на месте и не ждите, пока кто-то другой осуществит изменения, которых вы ждете. Для того чтобы сделать мир лучше, не нужна огромная команда.

Посмотрите на [Craiglist²](#), который разрушил традиционный бизнес строчных объявлений. Компания всего с парой дюжин сотрудников зарабатывает десятки миллионов долларов выручки, имеет один из самых популярных сайтов в Интернете и изменила весь газетный бизнес.

Другой проект, [The Drudge Report](#), которым занимается журналист Мэтт Драддж, представляет собой простую страничку в Сети, редактируемую всего одним человеком.

Тем не менее она оказывает колоссальное влияние на всю новостную индустрию – телепродюсеры, ведущие ток-шоу на радио, газетные репортеры постоянно пользуются ею как источником новых историй.

Если вы собираетесь что-то сделать, фокусируйтесь на том, что будет иметь значение. Эти ребята пришли отнюдь не из крупного бизнеса. Они пришли из ниоткуда и разрушили старые модели, существовавшие веками. Вы можете сделать то же самое в вашей области.

² Интернет-ресурс для размещения различных объявлений.

Чешите там, где у вас зудит

Самый простой и очевидный способ создать первоклассный продукт или услугу – сделать что-то, что бы *вы сами* хотели использовать. Это позволит решать вопросы, которые вам действительно близки, и вы сразу сможете понять, имеет ли хоть какую-то ценность то, что вы делаете.

У нас в 37signals мы делаем продукты, которые нужны нам самим для ведения нашего бизнеса. Например, нам нужно было научиться отслеживать, с кем мы общались, о чем шел разговор и когда нужно перезвонить в следующий раз.

Так мы создали Highrise, наш контакт-менеджер. Нам не нужны были фокус-группы, маркетинговые исследования или посредники. Фигурально выражаясь, у нас был зуд, и мы почесали там, где зудело.

В процессе создания продукта или услуги вам ежедневно приходится принимать сотни маленьких решений. Имея дело с чужой проблемой, вы постоянно бродите в темноте. При работе над собственной проблемой появляется свет – вы точно знаете, какой ответ является правильным.



Изобретатель Джим Дайсон «расчесал свою болячку».

Убираясь в доме, он заметил, что его пылесос с мешком для сбора пыли постоянно теряет мощность всасывания – пыль продолжала засорять поры пылесборника и мешала прохождению потока воздуха. Это не было чужой *воображаемой* проблемой – Дайсону пришлось испытать ее на своей шкуре. Он принял решение справиться с ней и через некоторое время придумал первый в мире вихревой пылесос без мешка для сбора пыли.

Играя на барабанах в бостонском симфоническом оркестре, Вик Ферт предложил идею создания более совершенной барабанной палочки. Те, что были тогда в продаже, не устраивали его, поэтому он сам начал изготавливать их в подвале своего дома и затем продавать. Однажды он уронил связку готовых палочек на пол и услышал совершенно разное звучание от падения каждой палочки. С того момента он начал так подбирать палочки, чтобы они соответствовали друг другу по степени влажности, весу, плотности и звуку, образуя идентичные пары. В результате родился слоган его продукта: «Идеальная пара». Сегодня принадлежащая ему компания выпускает более 85 тысяч барабанных палочек в день и занимает более 60 % этого рынка.

Тренер легкоатлетов Билл Бауэрман решил, что его команде нужны более совершенные беговые кроссовки. Он пошел в свою мастерскую и залил каучук в семейную вафельную печь³. Так родилась знаменитая «вафельная подошва» фирмы Nike.

Эти люди «чесали там, где у них зудело» и открывали огромную аудиторию, которой было нужно в точности то же самое, что и им самим. Так же следует поступать и вам.

Создавая непосредственно то, что нужно *вам*, вы можете быстро оценить качество сделанного, не прибегая к посторонней помощи.

Мэри Кэй, основательница Mary Kay Cosmetics, знала, что ее косметика замечательна, потому что сама ею пользовалась⁴. Когда-то она ходила к местному косметологу, которая продавала изготовленные в домашних условиях средства пациентам, знакомым и друзьям. Когда косметолог умерла, Мэри Кэй купила формулы изготовления этих средств у ее семьи. Ей не нужны были фокус-группы или исследования, чтобы понять, насколько хороша продукция. Ей просто нужно было посмотреть на свою кожу.

Что лучше всего, подход «решайте свою собственную проблему» позволяет вам влюбиться в то, что вы делаете. Вы непосредственно знаете о проблеме и о ценности ее решения. Это незаменимые знания. В конце концов, чтобы добиться результата, вам, по самым оптимистичным подсчетам, придется работать несколько лет. Может быть, даже целую жизнь. И было бы неплохо заниматься тем, что вас действительно волнует.

³ По другой версии, его жена случайно зажала в вафельнице кусок резины и этот нечаянный эксперимент натолкнул Билла на идею новой эргономичной подошвы.

⁴ Подробную историю компании и принципы ее работы можно узнать из книги «Mary Kay: путь к успеху», М., Манн, Иванов и Фербер, 2009.

Начните что-нибудь делать

У каждого из нас есть друг, который говорит: «У меня самого была идея сделать eBay. Если бы я начал над ней работать, то сейчас был бы миллиардером!». Подобная логика выглядит жалко, если не сказать бредово. Авторство идеи по созданию eBay не имеет ничего общего с непосредственно созданием eBay. Значение имеет только то, что вы *делаете*, а не то, о чем вы думаете, говорите или что планируете.

Полагаете, что ваша идея настолько ценна? Тогда попробуйте продать ее и посмотрите, сколько вы за это получите. Скорее всего, ответом будет «не так много». Поверьте, свои собственные идеи найдутся у каждого. Идея так и останется просто идеей, пока вы не начнете хоть что-то делать.



Стэнли Кубрик однажды дал такой совет честолюбивым начинающим режиссерам: «Возьмите камеру, немного пленки и снимите абсолютно любой фильм». Кубрик знал: пока человек является новичком в какой-то области, все, что ему нужно, – просто начать создавать. Самая важная задача – это начать. Так что берите камеру, нажимайте на «запись» и начинайте снимать.

Идей всегда в избытке, и они стоят дешево. На самом деле первоначальная идея – это настолько маленькая часть бизнеса, что ее можно не принимать в расчет. Истинный вопрос состоит в том, насколько хорошо вы ее реализуете.

Отсутствие времени не оправдание

«У меня нет на это времени» – вот наиболее частое оправдание, которым пользуются люди. Они заявляют, что с удовольствием создали бы новую компанию, изучили новый инструмент, продали изобретение, написали книгу или сделали еще что-нибудь, но для этого в сутках не хватает часов.

Прекратите. Времени всегда достаточно, если вы его правильно тратите. И не думайте, что вам для этого нужно уйти со своей постоянной работы. Возьмитесь и начните работать над своим проектом по вечерам.

Вместо того чтобы смотреть телевизор или играть в World of Warcraft, работайте над своей идеей. Вместо того чтобы идти спать в 10 вечера, ложитесь в 11. Речь идет не о том, чтобы становиться полуночниками или работать по 16 часов в день, а всего лишь о том, чтобы выделить несколько дополнительных часов в неделю. Их будет достаточно, чтобы сдвинуть дело с мертвой точки.

А когда вы это сделаете, то поймете, реальны ваши вдохновение и интерес или же они – промежуточный этап. Если ожидания не будут оправданы, вы просто продолжите каждый день ходить на работу, как и прежде. Вы ничем не рискнули и ничего не потеряли, кроме небольшого количества времени, так что жалеть не о чем.

Если вам чего-то безумно хочется, вы найдете на это время, несмотря на остальные обязанности. Правда заключается в том, что большинство людей не ощущают этого всепоглощающего желания. Поэтому они защищают собственное эго оправданием о нехватке времени. Не позволяйте себе попасться на крючок этих оправданий. Ответственность за достижение ваших целей и осуществление мечтаний лежит полностью на вас.

Кроме того, идеальное время *никогда* не наступит. Вы всегда либо слишком молоды, либо слишком стары, либо слишком заняты, либо слишком устали, либо еще что-нибудь. Если вы постоянно беспокоитесь о выборе идеального момента, он никогда не наступит.

Нарисуйте линию на песке

Во время своей работы не забывайте о том, *почему* вы занимаетесь именно тем, чем занимаетесь. Прекрасные бизнесы имеют собственную точку зрения, а не просто набор продуктов и услуг. Вы должны верить во что-то. Обладать силой воли. Знать, за что вы готовы сражаться. А затем рассказать об этом миру.

Твердая позиция – это именно то, что привлекает преданных поклонников. Они приводят вас в пример и защищают вас. Они говорят о вас друзьям, и это работает лучше, чем любая реклама.

Твердые убеждения не даются бесплатно. Ими вы отвратите от себя некоторых людей. Они будут обвинять вас в высокомерии и отчужденности. Это жизнь. На каждого, кто любит вас, найдутся другие, которые вас ненавидят. Если то, что вы говорите, никого не задевает, возможно, вы просто недостаточно стараетесь (и, скорее всего, попросту скучны).

Множество людей не любят нас за то, что наши продукты делают меньше, чем продукты конкурентов. Они обижаются, когда мы отказываемся внедрить в нашу практику предложенную ими возможность. Но мы настолько же гордимся тем, что наши продукты *делают*, насколько и тем, чего они *не* делают.

Мы проектируем их простыми, потому что уверены: большая часть программного обеспечения и так слишком сложна (чрезмерное обилие возможностей, кнопок рождает неразбериху). Поэтому мы разрабатываем приложения, в которых избегаем таких проблем. То, что мы делаем, подходит не каждому – это нормально. Мы скорее предпочтем потерять часть клиентов, если будем уверены, что это поможет оставшимся сильнее любить наши продукты.

Когда вы не знаете, во что верите, аргументы и обсуждения могут быть бесконечными. Но если вы твердо придерживаетесь своих убеждений, решения становятся очевидными.

Например, компания Whole Foods видит свою задачу в том, чтобы продавать натуральные продукты высшего качества. Они не тратят время на бесконечные обсуждения по поводу поиска подходящих продуктов. Никто не спрашивает: «Стоит ли нам продавать этот продукт с искусственными ароматизаторами?» – потому что ответ очевиден. Поэтому вы не сможете купить в их магазинах кока-колу или сникерс.

Эта убежденность приводит к тому, что продукты в Whole Foods стоят дорого. Некоторые завистники даже называют компанию «Кругленькая сумма» и насмеваются над теми, кто делает там покупки. Ну и что с того? Whole Foods чувствует себя превосходно.

Еще один пример – компания Vinnie's Sub Shop, расположенная на одной улице с нашим офисом в Чикаго. Они добавляют в свои сэндвичи домашнее базиликовое масло, отчего те становятся просто восхитительными. Вам стоит как-нибудь зайти в их магазин. На вопрос, до которого часа они работают, женщина за прилавком ответит: «Мы закрываемся, когда у нас заканчивается хлеб».

«Неужели?» – «Да. Мы получаем наисвежайший хлеб из близлежащей пекарни рано утром. Как только он заканчивается (обычно около двух-трех часов дня), мы закрываем магазин. Мы бы могли докупать хлеб в течение дня, но он будет не так хорош, как свежеспеченный утренний.

Нет смысла продавать лишние пару сэндвичей, если хлеб не так хорош. Заработанные на этом несколько долларов не стоят того, чтобы продавать еду, которой мы не можем гордиться».

Разве вы не предпочли бы место, похожее на это, обычной, рядовой закускойной?

Миссия компании невыполнима

Не забывайте о существовании огромной разницы между тем, чтобы действительно твердо придерживаться определенной позиции, и тем, чтобы иметь миссию компании, в которой говорится о следовании этой позиции. Речь идет о лозунгах вроде «предоставляем наилучшее обслуживание», которые пишутся лишь для того, чтобы их можно было написать и повесить на стену. Да-да, именно о тех, которые даже звучат фальшиво и оторваны от реальности. Они похожи на пресс-релизы, а не на призыв к действию.



**ЖИВИ ЭТИМ ↗
или БРОСЬ ЭТО!**



Представьте, что вы попали в офис компании, занимающейся арендой автомобилей. В комнате холодно. Ковролин грязноват. За стойкой пусто. А затем вы видите лист бумаги, прикрепленный кнопкой к доске объявлений. Текст на нем гласит:

«Наша миссия состоит в том, чтобы полностью удовлетворять потребности наших клиентов в сфере аренды легковых и грузовых автомобилей, лизинга, продажи автомобилей и различных сопутствующих услуг, а также превосходить их ожидания в области сервиса, качества и цены.

Мы приложим все усилия, чтобы заслужить лояльность наших клиентов на долгие годы, предоставляя им больше, чем обещано; чтобы быть

честными и справедливыми, стремиться к достижению исключительного индивидуального уровня сервиса, который будет залогом бизнес-опыта, доставляющего удовольствие.

Мы обязаны мотивировать наших сотрудников оказывать исключительные услуги нашим клиентам путем обеспечения развития сотрудников, предоставления им возможностей для персонального роста и справедливого вознаграждения за их успехи и достижения...»

И вот вы сидите там, читаете эту галиматью и думаете: «За идиота они меня держат, что ли?». Очевидно, что слова на вывешенной бумаге абсолютно оторваны от реальности, с которой вы столкнулись.

Это напоминает ситуацию, когда вы звоните в компанию, а на другом конце провода записанный на автоответчик голос говорит вам: «Ваш звонок много значит для нас!». Неужели? Может быть, тогда им стоит нанять еще несколько человек в центр поддержки или предложить сервис по электронной почте, чтобы не приходилось по 30 минут ждать помощи?

Не надо фальшивых слов. Не надо подсовывать мне автоответчик, который убеждает в том, как сильно вы обо мне заботитесь. Это робот. Я знаю разницу между подлинной заботой и роботом, который запрограммирован говорить приятные вещи.

Отстаивать свои убеждения – не означает просто записать их. Это означает верить в них и жить ими.

Внешние деньги – это план «Z»

Один из первых вопросов, который вы скорее всего зададите, – откуда взять деньги на свой проект? Пожалуй, слишком часто люди думают, что правильный ответ – привлечь их извне. Если вы строите завод или ресторан, вам в самом деле могут понадобиться внешние деньги. Но многим компаниям не нужна дорогостоящая инфраструктура, особенно в наши дни.

Мы живем в экономике услуг. Тем, кто занят в сфере услуг (например, консультантам, создателям программного обеспечения, организаторам свадеб, графическим дизайнерам и так далее), нужно не так много, чтобы встать на ноги. Избегайте внешнего финансирования, если вы занимаетесь подобным бизнесом.

Вообще говоря, вне зависимости от того, какое дело вы хотите начать, привлекайте как можно меньше внешних денег. Идея тратить чужие деньги может показаться привлекательной, но тем самым вы накидываете себе петлю на шею. И вот почему.

Вы теряете контроль. Привлекая финансирование со стороны, вы должны будете отвечать перед инвесторами. Поначалу, пока все сходится во мнениях, отношения прекрасны. Но что случится в дальнейшем? Разве вы начинаете собственное дело, чтобы подчиняться кому-то еще? Стоит только привлечь деньги – и зависимость неизбежна.

«Выход в нал» становится большим приоритетом, нежели построение качественного бизнеса. Инвесторы хотят вернуть свои деньги, и быстро (обычно в течение трех-пяти лет). Перспектива долгосрочного самостоятельного развития попросту пропадает, поскольку единственное их желание – выйти из бизнеса, как только представится такая возможность.

Трата чужих денег вызывает привыкание. Нет ничего легче, чем тратить чужие деньги. Но потом они закончатся, и вам нужно будет снова искать инвестиции. И каждый раз, когда вы приходите к инвесторам за деньгами, у вас забирают часть вашей компании.

Обычно это плохая сделка. Когда вы только начинаете, у вас нет никаких методов воздействия на инвестора. Это ужасное время для совершения любых финансовых транзакций.

Мнение клиентов сбрасывается со счетов. В конце концов вы создаете то, что хотят инвесторы, вместо того, что хотят клиенты.

Привлечение денег невероятно отвлекает. Поиск инвестиций тяжел и утомителен. На проведение встреч, улаживание юридических нюансов, обсуждение деталей договоров и тому подобное требуются месяцы. Все это колоссально отвлекает от того, на чем вы действительно должны концентрироваться, чтобы создать что-нибудь и впрямь сногшибательное.

Деньги просто того не стоят. Мы постоянно слышим эту фразу от владельцев бизнесов, которые пошли этим путем и теперь жалеют о своем шаге. Обычно история их инвестиционного «похмелья» звучит примерно так: вначале ты попадаешь во всю эту инвестиционную шумиху, затем начинаются встречи с инвесторами и/или советом директоров, и ты уже думаешь: «Господи, во что я ввязался?». Теперь кто-то другой принимает решения за тебя.

Итак, прежде чем сунетесь в это, советуем вам поискать другие варианты.

Вам требуется меньше, чем вы думаете

Вам действительно нужны десять человек или двух-трех пока хватит?

Вам действительно нужно 500 тысяч долларов или будет достаточно 50 тысяч (или даже 5 тысяч)?

Вам действительно нужно шесть месяцев или вы сможете что-то сделать за два?

Вам действительно нужен большой отдельный офис или вы можете какое-то время снимать офис совместно с другой фирмой (или вообще работать дома)?

Вам действительно нужен склад или вы можете снимать небольшое складское помещение (или использовать свой гараж/подвал), а то и вообще отдать эту услугу на сторону?

Вам действительно нужно покупать рекламу и нанимать PR-агентство или есть другие способы быть замеченными?

Вам действительно нужно строить завод или вы можете отдать производство на аутсорсинг?

Вам действительно нужен бухгалтер или вы можете использовать Quicken⁵ и все делать самостоятельно?

Вам действительно нужен IT-отдел или вы можете отдать его задачи на аутсорсинг?

Вам действительно нужен сотрудник поддержки на полной занятости или вы можете самостоятельно обрабатывать поступающие запросы?

Вам действительно нужно открывать свой магазин или вы можете продавать свои товары онлайн?

Вам действительно нужны изысканные визитки фирменные бланки и брошюры или вы можете отказаться от всего этого?

Вы уловили нашу мысль? Возможно, в итоге вам придется выбрать более крупный и затратный путь развития, но не сейчас.

Нет ничего зазорного в том, чтобы быть экономным. Запуск первого продукта обошелся нам чертовски дешево. У нас не было собственного офиса – мы делили его с другой компанией. Вместо кучи серверов имелся только один. Мы не рекламировались – мы продвигались, делясь своим опытом онлайн. Мы не нанимали специального сотрудника, чтобы он отвечал на письма клиентов, – основатель компании занимался этим самостоятельно. И все работало просто отлично.

Первоклассные компании всегда стартуют в гараже. И ваша не исключение.

⁵ Программа, которая используется для ведения счетов и финансового планирования.

Начинайте бизнес, а не стартап

О, стартап! Это особая категория компаний, которая привлекает много внимания (особенно в мире технологий).

Стартап – это волшебное место. Это место, где издержки – не ваша забота. Где никогда не обсуждается такое досадное понятие, как прибыль. Где вы можете тратить деньги других людей до тех пор, пока не найдете способ самостоятельно зарабатывать. Это место, к которому неприменимы законы бизнеса.

Единственная проблема этого места – оно является выдумкой. Правда состоит в том, что любой бизнес, молодой или старый, подчиняется одним и тем же рыночным законам и экономическим правилам. Получаем доходы, несем издержки.



Становитесь прибыльными или исчезайте.

Стартапы пытаются игнорировать эту реальность. Ими управляют люди, которые стараются отсрочить неизбежное (то есть момент, когда их бизнес должен вырасти, стать прибыльным, устойчивым – настоящим).

Любой, кто применяет к бизнесу точку зрения «мы придумаем, как стать прибыльными в будущем», смешон. Это все равно что начать работу над созданием космической ракеты со

слов: «Давайте сделаем вид, что гравитации не существует». *Без четкого понимания того, как стать прибыльным, бизнес не является бизнесом – это не больше чем хобби!*

Поэтому не используйте идею стартапа как основу. Вместо этого начните настоящий бизнес. Настоящему бизнесу приходится иметь дело с такими вещами, как счета и зарплата. Настоящий бизнес думает о прибыли с первого дня своего существования. Настоящий бизнес не прячет серьезные проблемы за отговоркой: «Все нормально, мы же стартап». Ведите себя как подобает настоящему бизнесу, и у вас будет гораздо больше шансов на успех.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Стоимость полной версии книги 249,00р. (на 30.03.2014).

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.