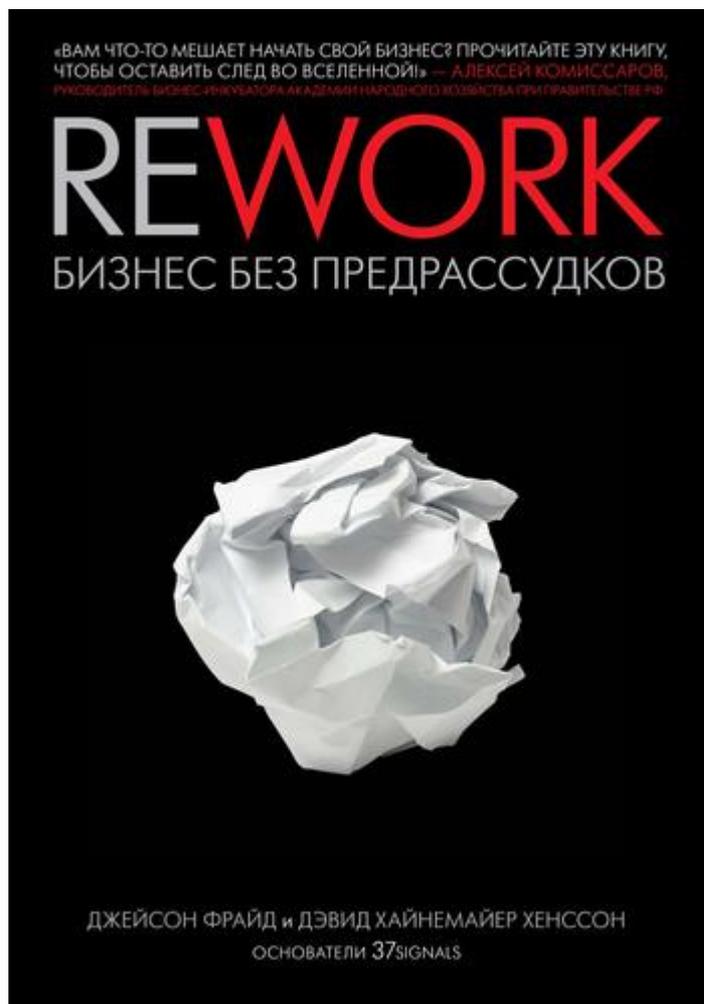


**Дэвид Хайнемайер Хенссон Джейсон Фрайд  
Rework: бизнес без предрассудков**



**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,*

## **От издателей**

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

И сразу поняли, во что ввязались. Но отступать 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-система<sup>1</sup>, используется десятками тысяч малых бизнесов, чтобы работать с лидами (потенциальными клиентами), сделками и обрабатывать более чем 10 миллионов контактов. Более полумиллиона человек используют Backpack (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 пятилетние планы развития. Они ошибаются.

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.

---

<sup>1</sup> Customer relationship management – система управления отношениями с клиентами. *Здесь и далее примечания даны редактором.*

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 помешает 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 заикливается 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 наем сотрудников для многих компаний равносителен 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 не изящные 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 MBA, 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 [Craiglist<sup>2</sup>](#), 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.

### **Чешите там, где у вас зудит**

---

<sup>2</sup> Интернет-ресурс для размещения различных объявлений.

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 печь<sup>3</sup>. 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 пользовалась<sup>4</sup>. 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.

## 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.

---

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

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



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 насмеются 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 свежесвеженный 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 закуской?

## Миссия компании невыполнима

Не забывайте о существовании огромной разницы между тем, чтобы действительно

твёрдо 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 сходятся 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 Quicken<sup>5</sup> 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.

### **Начинайте бизнес, а не стартап**

---

<sup>5</sup> Программа, которая используется для ведения счетов и финансового планирования.

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.

### **Создавать ради продажи – значит провалиться**

Еще один вопрос, который вы часто слышите даже на начальном этапе: «Какова ваша стратегия выхода?». Что это за люди, которые не могут приступить к созданию бизнеса без наличия стратегии выхода? К чему такая спешка? У вас что-то не в порядке с приоритетами, если вы думаете о том, как выбраться, еще до того, как нырнули.

Будете ли вы начинать отношения, заранее планируя разрыв? Будете ли вы обсуждать брачный контракт на первом свидании? Будете ли вы встречаться с адвокатом по разводам в первое утро после свадьбы? Это было бы странно, не правда ли?

Вам нужна стратегия управления, а не стратегия выхода из проекта. Вам нужно думать о том, как развить и сделать успешным ваш проект, а не о том, как покинуть корабль. Если вся ваша стратегия основана на том, что вы уйдете, весьма вероятно, что далеко вы не продвинетесь.



Вы видите много честолюбивых бизнесов, связывающих свои надежды с продажей. Но шансы на то, что они будут куплены, очень малы. Существует только слабая надежда, что какой-то большой игрок согласится на выгодное приобретение. Возможно, один из тысячи? Или один из десяти тысяч?

Создавая компанию с намерением продать ее в дальнейшем, вы неправильно

расставляете акценты. Вместо того чтобы завоевывать любовь клиентов, вы ищете покупателя. Это неверная позиция, не нужно на ней заикливаться.

Предположим, что вы проигнорировали этот совет и сумели успешно справиться с задачей. Вы создали бизнес, продали его и получили отличное вознаграждение. Что тогда? Переехать на остров и целыми днями потягивать пинаколаду? Это действительно сделает вас счастливыми? Уверены ли вы, что это лучше занятия бизнесом, который вам нравится, в успех которого вы верите?

Именно поэтому вы часто слышите о владельцах бизнеса, которые успешно продали свою долю, уехали в отпуск на полгода, а затем вернулись обратно в игру. Они скучают по тому, что потеряли. Но, как правило, обычно их новый бизнес далеко не так хорош, как первый.

Не следуйте их примеру. Если вы успешно управляете бизнесом и дела идут хорошо, продолжайте в том же духе. Не так часто вокруг происходят хорошие вещи. Не дайте вашему успешному бизнесу стать бизнесом, который вы упустили.

Не наращивайте массу. Стремитесь к тому, чтобы иметь меньше массы. Сейчас вы меньше, рациональнее и быстрее, чем когда-либо в будущем. Вскоре вы начнете набирать массу.

Но чем массивнее объект, тем больше энергии требуется для изменения его направления. Это так же верно для мира бизнеса, как и для физического мира.

Масштаб растет из-за:

- долгосрочных договоров;
- избыточного персонала;
- долгосрочных решений;
- встреч;
- невнятных процедур;
- запасов (физических или ментальных);
- лишнего оборудования, программного обеспечения, технологических процессов;
- долгосрочных планов развития;
- офисных политик.

Избегайте этих вещей, насколько возможно. Тогда легко сможете сменить направление. Чем легче лодка, тем проще ей менять курс.

У огромных организаций уходят недели, месяцы или годы на то, чтобы развернуться. Их руководители увлекаются разговорами и проводят встречи вместо того, чтобы действовать. Благодаря сохранению небольшой массы вы сможете быстро изменять вашу бизнес-модель, продукт, набор возможностей, маркетинговую политику. Вы можете делать ошибки и быстро их исправлять. Вы можете изменять свои приоритеты или ориентацию. И, что самое важное, – менять свое мировоззрение.

## **Развивайтесь**

### **Принимайте ограничения**

«У меня недостаточно времени/денег/людей/опыта...» Хватит ныть! Меньше – это хорошая штука. Ограничения – это скрытые возможности. Ограниченные ресурсы заставляют вас рациональнее распоряжаться тем, что вы имеете. Отсутствие возможностей для расточительства вынуждает вас быть изобретательными.

Вы когда-нибудь видели оружие, которое делают заключенные из мыла и других обыденных предметов? Они обходятся подручными средствами. Разумеется, мы не имеем в виду, что вам нужно выйти на улицу и ударить кого-нибудь стержнем от ручки. Просто проявите немного изобретательности, и вы будете поражены результатом, которого в

состоянии достичь, обладая самой малостью.

Писатели постоянно используют «стесняющие факторы» для стимуляции вдохновения. Шекспир наслаждался ограничениями сонетов (четырнадцатистрочных лирических стихотворений, написанных пятистопным ямбом). Хайку и лимерики<sup>6</sup> также строятся по жестким правилам, что приводит к творческим находкам. Такие писатели, как Эрнест Хемингуэй и Раймонд Карвер, осознали, что только благодаря простому и ясному языку они могут добиваться максимального впечатления.

Самое продолжительное в истории игровое телевизионное шоу The Price is Right<sup>7</sup> также является отличным примером того, как ограничения пробуждают изобретательность. Шоу состоит из более чем 100 игр. Каждая из них, в свою очередь, основана на единственном вопросе: «Сколько стоит эта вещь?». Эта простая формула помогла завоевать поклонников более чем в 30 странах.

Авиакомпания Southwest Airlines, в отличие от большинства других авиаперевозчиков, которые летают на нескольких моделях самолетов, использует только Boeing 737. Как следствие, каждый пилот Southwest, стюардесса и член наземной команды могут обслуживать любой из рейсов компании. Вдобавок к этому в Southwest все запасные части подходят к любому из самолетов. А это означает более низкие издержки и более простой в управлении бизнес. Они сами упростили себе жизнь.

Создавая Basecamp, мы имели целый ряд ограничивающих факторов. Нам нужно было продолжать работать в своей студии дизайна, у которой были клиенты. Основатели компании жили с семичасовой разницей во времени (Дэвид занимался программированием в Дании, остальная часть команды находилась в США). Плюс маленькая команда и полное отсутствие внешнего финансирования. Эти ограничения заставили нас делать продукт простым.

В настоящее время у нас больше ресурсов и членов команды, но мы все еще принудительно создаем ограничения. Над одним продуктом одновременно работают только один или два человека. И мы всегда стремимся свести набор возможностей наших приложений к минимуму. Запирая себя в эти рамки, мы не допускаем создания «раздутых» продуктов.

Так что, перед тем как запеть песню «Нам не хватает», подумайте, как далеко вы сможете продвинуться, используя имеющиеся ресурсы.

## **Создайте половину продукта, а не недоделанный продукт**

Вы можете быстро превратить набор прекрасных идей в один паршивый продукт, если будете пытаться реализовать их все сразу. Вы просто не можете сделать *все*, что хотите, сразу на хорошем уровне. У вас ограничено время, ресурсы и возможности концентрации. Очень сложно сделать на достойном уровне хотя бы одну вещь. А как насчет того, чтобы классно сделать десять вещей одновременно? Забудьте об этом.

Пожертвуйте частью своих любимых идей ради будущего блага. Умерьте свои амбиции наполовину. Поверьте, лучше иметь классную половину, чем бестолковое целое.

Большинство ваших замечательных идей не будут казаться такими уж замечательными спустя некоторое время. А уж если они действительно настолько фантастические, вы всегда сможете реализовать их позже.

---

<sup>6</sup> Шуточное стихотворение из пяти строк, где две первые рифмуются с последней.

<sup>7</sup> Игра, в которой игроки должны максимально близко угадывать цены представленных товаров.

# МЕНЬШЕ ЗНАЧИТ ЛУЧШЕ

Многие вещи становятся лучше, когда их сокращают. Чтобы сделать потрясающий фильм, режиссеры вырезают хорошие сцены. Чтобы сделать отличный альбом, музыканты не включают в него хорошие треки. Чтобы сделать книгу великолепной, писатели удаляют из нее хорошие страницы. За время, прошедшее между предпоследней и последней правками, мы сократили эту книгу вдвое. Поверьте, стало лучше.

Так что начните с ограничений. Путь к великому начинается с отбрасывания всего, что хорошо лишь в умеренных дозах.

## **Начните с эпицентра**

Когда вы начинаете что-то новое, существует ряд сил, действующих на вас в разных направлениях. Есть вещи, которые вы можете сделать, вещи, которые вы хотите сделать, и вещи, которые вам придется сделать. С того, что делать придется, и нужно начинать. Начните с эпицентра.

Например, если вы хотите открыть палатку по продаже хот-догов, вы можете беспокоиться о приправах, самой палатке, названии, оформлении. Но первое, о чем вам стоит позаботиться, – это о самих хот-догох. Хот-доги – это эпицентр. Все остальное вторично.



Чтобы понять, где находится эпицентр, задайте себе вопрос: «Если я это уберу, будет ли все еще существовать то, что я продаю?». Палатка для хот-догов не будет палаткой для хот-догов без самих хот-догов. Вы можете убрать лук, соус, горчицу и т. п. Некоторым не понравятся ваши сосиски безо всяких добавок, но у вас все еще будет палатка для хот-догов. Но без одного-единственного – хот-дога – у вас попросту не может быть палатки, в которой продаются хот-доги.

Поэтому определите, где у вас находится эпицентр. Какую часть вашего уравнения нельзя убрать? Если вы можете оставаться в деле без этой штуки и вон той штуки, значит, они не являются эпицентром. Отыщите эпицентр, сконцентрируйте всю энергию на том, чтобы сделать его настолько идеальным, насколько это вообще возможно. Все остальное, чем вы занимаетесь, зависит от этого фундамента.

### **Игнорируйте детали на ранних стадиях**

Архитекторы не задумываются о том, какой плиткой отделать душевую или какую посудомоечную машину установить на кухне, до тех пор, пока не будет завершена планировка помещения. Они знают, что решения по подобным деталям лучше принимать позже.

Вам нужно подходить к реализации своей идеи точно так же. Детали решают все. Но слишком раннее увлечение деталями ведет к расхождению во мнениях, лишним встречам и задержкам. Вы утонете в вещах, которые на самом деле неважны. Вы потратите время на

принятие решений, которые в любом случае изменятся. Так что игнорируйте детали – на какое-то время. Сначала справьтесь с основой, а уже затем беспокоьтесь об особенностях.

Начиная что-нибудь проектировать, мы схематично набрасываем наши идеи на бумаге с помощью большого и толстого маркера вместо обычной шариковой ручки. Почему? У ручек слишком тонкие кончики. У них слишком высокое разрешение. Они подстрекают вас к тому, чтобы заботиться о вещах, о которых еще рано заботиться. Например, о совершенствовании затенения или о том, какую линию выбрать: непрерывную или пунктирную. В конце концов вы начинаете концентрироваться на вещах, которые пока должны находиться вне поля зрения.

С толстым маркером невозможно уйти так глубоко в детали. Вы можете только рисовать фигуры, линии и таблицы.

И это хорошо. В самом начале вам стоит заботиться только об общей картине.

Уолт Стэнчфилд, известный преподаватель рисования студии Диснея, часто поощрял аниматоров вначале «забывать о деталях». Причина – на ранних этапах детали вам ничего не дадут.

Кроме того, зачастую вы не можете знать заранее, какие детали окажутся наиболее значимы. Только начав работу, вы поймете, чему стоит уделить особое внимание, почувствуете, чего не хватает. Вот тогда-то и наступит время заниматься деталями, но не раньше.

## **Принять вызов – значит продвинуться вперед**

Когда вы откладываете принятие решений, они начинают накапливаться. Образовавшиеся «завалы» либо игнорируются, либо решаются в спешке, либо вообще выбрасываются. В итоге каждая отдельная проблема из этой кипы остается нерешенной.

Когда это возможно, замените выражение «Давайте над этим подумаем» на «Давайте примем решение по этому вопросу». Отнеситесь серьезно к принятию решений. Не ждите идеального варианта. Примите решение и двигайтесь дальше.

Вам нужно попасть в ритм, постоянно делая выбор. Принимая одно решение за другим, вы попадаете в поток, создаете движущую силу и укрепляете командный дух. Решения – это прогресс. Каждое принятое решение – это кирпичик в вашем фундаменте. У вас не получится развиваться на основе «мы примем решение позже». Развиваться можно только тогда, когда решения приняты.

Проблема выходит наружу, когда вы откладываете принятие решений в надежде, что идеальный ответ придет к вам позже. Этого не будет. Вы с одинаковым успехом можете достойно принять вызов как сегодня, так и завтра.

Пример из нашей жизни. В течение длительного времени мы избегали создания партнерской программы для наших продуктов, потому что «идеальное» решение казалось слишком сложным: нужно было автоматизировать расчеты, наладить рассылку чеков, изучить зарубежное налоговое законодательство для расчетов с иностранными дилерами и т. д. Поворотный момент наступил, когда мы задали вопрос: «Какое приемлемое решение мы можем легко принять прямо сейчас?». Ответ нашелся быстро: платить дилерам по безналичному расчету вместо наличных.

Так мы и поступили.

Какое-то время мы использовали этот подход, а затем в итоге создали систему, которая выплачивает наличные. Основной посыл этой истории: вам не нужно вечно жить с однажды принятым решением. Если вы ошиблись, позже можно все исправить.

Неважно, как долго вы будете планировать, все равно какие-то вещи пойдут наперекосяк. Не нужно усугублять проблему, слишком долго откладывая ее и анализируя ситуацию еще до того, как вы хоть что-то сделали.

Длительные проекты пагубно влияют на командный дух. Чем больше времени занимает разработка, тем менее вероятен запуск. Примите вызов, делайте успехи и выпустите уже

что-нибудь наружу, пока у вас есть мотивация и энергия это сделать.

## **Будьте музейным хранителем**

У вас не получится сделать отличный музей, если вы поместите все мировое искусство в одну комнату. Это будет склад. Великими музеи делает все то, что *не* находится на стенах. Музейный хранитель делает осознанный выбор: это должно остаться, а это можно приберечь. В запасниках всегда находится гораздо больше, чем на стенах. Самое лучшее – это подподмножество всех возможных вариантов. Выбор музейщиков сродни процессу редактирования.

Большое значение имеет именно то, что вы оставляете за рамками. Итак, осознанно посмотрите на то, что можно убрать, упростить и рационализировать. Будьте музейным хранителем. Будьте верны тому, что действительно имеет ключевое значение. Отделяйте все лишнее, пока у вас не останется только самое важное. Затем сделайте это снова. Если потребуется, позднее вы всегда сможете вернуть ранее убранное на прежнее место.

Продуктовые магазины Zingerman's – одни из самых известных в Америке. Их успех в том, что владельцы думают о себе как о музейных хранителях. Они не просто заполняют полки магазинов. Они их *курируют*.

Существует веская причина, по которой команда Zingerman's успешно продает каждое из наименований оливкового масла, – они верят, что любое из них великолепно. Сотрудники Zingerman's в течение многих лет знают каждого производителя, посещают его и вместе с ним отбирают оливки. Именно поэтому Zingerman's может ручаться за неподдельную полноту вкуса каждого сорта масла.

Посмотрите, как, например, владелец Zingerman's описывает оливковое масло Pasolivo на сайте компании:

«Впервые я отведал это масло много лет назад после случайной рекомендации и взял его на пробу. Множество масел приходит к нам в красивых бутылках, о каждом из них можно рассказать интересную историю – и это масло не было исключением, но далеко не каждое из них является настолько чудесным. В отличие от остальных Pasolivo обратило на себя мое внимание, как только я его попробовал.

Оно яркое, полное и пикантное. В нем без всяких скидок есть все, что я ценю в масле. Наравне с великолепными сельскими маслами из Тосканы оно по праву считается одним из лучших масел в Америке. Настоятельно рекомендую».

Владелец действительно попробовал масло и принял решение продавать его, основываясь на собственном вкусе. Речь идет не об оформлении, маркетинге или цене. Речь идет о качестве. Он попробовал его и понял, что оно должно присутствовать в его магазинах. Вам тоже следовало бы применять подобный подход.

## **Тратьте на решение проблем меньше сил**

Понаблюдайте за шеф-поваром ресторана Kitchen Nightmares Гордоном Рамси, и вы увидите прекрасный образец для подражания. В меню неудачных ресторанов слишком много блюд. Их владельцы почему-то считают, что наличие любого из существующих на свете блюд усилит привлекательность ресторана. Напротив, количество только способствует тому, что качество большинства блюд будет оставлять желать лучшего (а складские запасы станут постоянной головной болью).



Поэтому почти всегда первый шаг Рамси на новом месте – это сокращение меню, обычно с более чем 30 блюд до десяти. Подумайте об этом. Вначале идет не улучшение существующего меню. Вначале идет его сокращение. А уже потом он «наводит глянец» на то, что осталось.

Когда что-то не работает, обычный подход заключается в том, чтобы бросать на решение проблемы больше ресурсов. Больше людей, времени и денег. Все это в итоге приводит к разрастанию проблемы. Правильный подход – действовать в обратном направлении, то есть сокращать.

Поэтому делайте меньше. Ваш проект может и не столкнуться с теми проблемами, которых вы опасаетесь. Вообще говоря, существует немаленькая вероятность того, что все закончится даже лучше, чем вы ожидаете. Вы будете вынуждены принимать непростые решения и делать выбор в пользу того, что действительно имеет значение.

Если вы начнете сдвигать сроки и увеличивать бюджет, вы никогда не остановитесь.

### **Сосредоточьтесь на том, что не будет меняться**

Множество компаний фокусируются на том, что может «выстрелить» в будущем. Они привязываются к новым и горячим темам. Они следуют за новейшими трендами и технологиями.

Это удел дураков. Вы начинаете концентрироваться на моде, а не на сути. Вы начинаете уделять внимание тому, что постоянно изменяется, а не тому, что остается

неизменным.

Весь ваш бизнес должен строиться вокруг того, что останется неизменным. Того, что интересует людей прямо сейчас *и* будет интересовать их десять лет спустя. Вот в эти вещи и стоит инвестировать.

Amazon.com фокусируется на быстрой (или бесплатной) доставке, прекрасном ассортименте, хороших условиях возврата товара и приемлемых ценах.

Японские автопроизводители также сосредоточивают внимание на базовых принципах, которые остаются неизменными: надежности, доступности и практичности. Люди хотели иметь эти вещи 30 лет назад, хотят сейчас и будут хотеть спустя еще 30 лет.

В 37signals мы сосредоточены на таких вещах, как скорость, простота, удобство использования и понятность. Эти желания неподвластны времени. Невозможно, чтобы через десять лет люди однажды проснулись и сказали: «Мы бы хотели, чтобы программы были труднее в использовании». Они не скажут: «Мы бы хотели, чтобы это приложение работало медленнее».

Запомните: мода проходит. Когда вы концентрируетесь на неизменных вещах, вы делаете ставку на то, что никогда не станет безвкусным.

### **Звучание – на кончиках ваших пальцев**

Мастера игры на гитаре говорят: «Звучание – на кончиках ваших пальцев». Вы можете купить такую же гитару, педали эффектов и усилитель, что и у Эдди Ван Халена. Но когда вы начнете играть, у вас все равно будет свое собственное звучание.

Точно так же и Эдди может взять старенькую гитару, купленную в каком-нибудь ломбарде, и вы все равно сможете понять, что это играет Эдди Ван Хален. Качественные инструменты, конечно, помогают, но правда состоит в том, что их звучание зависит от вас самих.

Для людей вообще характерно заикливаться на инструментах вместо того, чтобы думать о том, что они будут делать с их помощью. Примеров множество: дизайнеры, которые используют массу неординарных шрифтов и модных фильтров в Photoshop, но которым нечего сказать; фотографы-любители, обсуждающие преимущества пленочной и цифровой фотографии вместо того, чтобы сосредоточиться на повышении собственного мастерства.

Многие начинающие игроки в гольф думают, что им нужны дорогие клюшки. Но настоящее значение имеет удар, а не клюшка. Дайте Тайгеру Вудсу набор дешевых клюшек, и он все равно разнесет вас в пух и прах.

Оборудование служит для людей палочкой-выручалочкой. Они не хотят тратить долгие часы на тренировки, предпочитая тратить огромные состояния в магазине. Они ищут короткий путь. Но чтобы быть на уровне, вам не нужно лучшее в мире оборудование. И чтобы приступить к делу, вам оно точно не потребуется.

В бизнесе слишком многие озабочены выбором инструментов, нюансами программ, вопросами масштабирования, стильным офисным интерьером, представительной мебелью и другими пустяками вместо того, что действительно имеет значение. А значение имеет то, как вы собираетесь привлекать клиентов и зарабатывать деньги.

Это также относится к людям, которые хотят вести блог, подкасты или снимать видео для своего бизнеса, но слишком озабочены тем, какие инструменты им нужно использовать. Настоящее значение имеет контент. Вы можете использовать массу дорогостоящего оборудования, но если вам нечего сказать... что ж, значит, вам нечего сказать.

Пользуйтесь тем, что уже имеете, или тем, что можете недорого достать. Затем действуйте. Значение имеет не ваш инвентарь. Суть в том, чтобы вы показывали максимум того, на что способны, используя имеющиеся под рукой средства. Звучание – на кончиках ваших пальцев.

## Продавайте побочные продукты

Работая над основным, вы производите еще что-то дополнительно. Вы не можете создавать только что-то одно. Всякая деятельность имеет побочные продукты. Внимательные и изобретательные бизнес-умы замечают эти побочные продукты и видят в них новые возможности.

Деревообрабатывающая индустрия продает то, что обычно считается мусором, – опилки, щепки, обрезки древесины – за приличные деньги. Эти побочные продукты используются при производстве топлива для каминов, бетона, прессованной фанеры и ДСП, грунтовой подстилки, средств для борьбы с гололедом и во многих других областях.



Но вы, скорее всего, не занимаетесь промышленным производством. Поэтому вам бывает трудно заметить побочные продукты своего труда. Деревообрабатывающая компания видит свои отходы. Они не могут не замечать своих опилок. Но вы не замечаете собственных возможностей. Возможно, вы даже не задумывались о том, что производите какие-либо побочные продукты. Это близорукий подход.

Наша последняя книга, *Getting Real*, – побочный продукт. Фактически мы написали эту книгу, даже не подозревая об этом. Опыт, полученный в процессе развития компании и разработки ПО, был побочным продуктом выполнения нашей работы. Вначале мы оформили наши знания в виде записей в блоге, затем в виде серии мастер-классов, а затем в виде PDF и бумажной книги. Этот побочный продукт принес 37signals более миллиона долларов напрямую и, вероятно, еще более миллиона долларов косвенно.

Рок-группа Wilco нашла ценный побочный продукт в своем процессе звукозаписи. Группа засняла процесс создания альбома и выпустила документальный фильм, названный «Я пытаюсь разбить твое сердце». В нем представлен захватывающий взгляд без купюр на творческий процесс и внутреннюю кухню группы. Они не только заработали деньги на самом фильме, но также использовали его как средство для выхода на более широкую аудиторию.

Генри Форд научился создавать из древесной стружки, остающейся при производстве модели «Т»<sup>8</sup>, брикеты древесного угля. Он построил угольную фабрику, названную Ford Charcoal (позднее переименованную в Kingsford Charcoal). Сегодня Kingsford по-прежнему является ведущим производителем древесного угля в Америке.

Компании, выпускающие программное обеспечение, обычно не задумываются о написании книг. Музыкальные группы обычно не задумываются о том, чтобы снять фильм о процессе записи альбома. Автопроизводители обычно не думают о том, чтобы продавать уголь. Скорее всего, даже не догадываясь об этом, и вы производите что-то подходящее для продажи.

## Запускайтесь сейчас

Когда ваш продукт или услуга готовы к употреблению? Когда вам стоит начать их продавать? Когда можно дать людям возможность пользоваться ими? Вероятно, гораздо раньше, чем вам кажется. Как только ваш продукт делает то, что он должен делать, покажите его рынку.

То, что у вас по-прежнему остается список незавершенных дел, не означает, что продукт не готов. Не надо все задерживать из-за того, что вам осталось дошлифовать детали. Вы сможете сделать это позже. И, очень может быть, лучше, чем сейчас.

Посмотрите на проблему с другой точки зрения. Если бы вам нужно было запустить бизнес за две недели, что бы вы отбросили? Забавно, как подобный вопрос вынуждает вас фокусироваться. Внезапно вы понимаете, что без многого можно обойтись. А то, что вам *необходимо*, кажется очевидным. Когда вы устанавливаете сроки, то получаете ясность. И это лучший способ заставить свой внутренний голос говорить: «Нам это не нужно».

Отложите все, что вам не нужно для запуска. Создавайте все жизненно необходимое сейчас, а все роскошества оставьте на потом. Существует уйма вещей, которые вам не понадобятся прямо в первый день.

Когда мы запустили Basecamp, у нас не было механизма получения платы с клиентов. Поскольку продукт требовал ежемесячной оплаты, мы знали, что у нас будет 30 дней на решение этой задачи. Поэтому мы использовали время перед запуском для того, чтобы заняться более важными для первого дня проблемами. Проблемы 30-го дня могли подождать.

Марка обуви Camper открыла свой магазин в Сан-Франциско еще до завершения ремонтных работ и назвала его Walk in Progress<sup>9</sup>. Посетители могли рисовать прямо на стенах пустого магазина. Camper выставлял ботинки прямо на дешевой фанере, положенной поверх обувных коробок. А самой известной надписью, оставленной посетителем на стене, стала: «Оставьте магазин таким, какой он есть сейчас».

Точно так же основатели Crate and Barrel, открывая свой первый магазин, не стали ждать и делать модные стенды. Они выставили коробки и бочки, в которых им доставили груз, а сверху положили товары.

---

<sup>8</sup> Надежный и недорогой автомобиль, выпущенный в 1908 году, который стал одной из самых массовых и популярных машин своего времени.

<sup>9</sup> Обыгрывается словосочетание «work in progress» – незавершенные работы.

Также не путайте предложенный подход с экономией на качестве. Вы же хотите создать что-то замечательное. Мы говорим о том, что лучший путь достичь этого – через последовательные итерации. Перестаньте думать о том, что будет работать, – выясните это на практике.

## **Продуктивность**

### **Иллюзия договоренности**

Мир бизнеса захлавлен мертвыми документами, которые только съедают ваше время. Докладами, которые никто не читает, диаграммами, на которые никто не смотрит, и спецификациями, которые никогда не описывают заверченный продукт. На подготовку этих документов уходит целая вечность, на то, чтобы забыть о них, – секунды.

Если вам нужно что-то объяснить, постарайтесь приблизить объяснение к реальности. Вместо того чтобы описывать внешний вид продукта, просто нарисуйте его. Вместо того чтобы объяснять, как что-то звучит, просто издайте этот звук. Делайте все, что в ваших силах, чтобы убрать лишние уровни абстракции.



Главная проблема абстракций, таких как отчеты и документы, заключается в том, что они создают иллюзию договоренности. Сотня человек может читать одни и те же слова, но в своих головах они будут представлять сотню разных вещей.

Настоящее понимание возникает при переходе к чему-то более реальному. Эту ситуацию можно сравнить с чтением книги. При чтении каждый из нас представляет персонажей по-своему. И лишь непосредственно *видя* людей, мы получаем точное представление о том, как они выглядят.

Приняв решение построить «аэропорт будущего», авиакомпания Alaskan Airlines не стала полагаться на чертежи и наброски. Ее сотрудники арендовали склад и создали макет аэропорта, используя картонные коробки для изображения скамеек, стоек регистрации и багажных лент. Затем команда перебралась в город Анкоридж, чтобы построить там небольшой «прототип» и протестировать все системы на реальных пассажирах и служащих. Конечный проект, приблизивший процессы к реальности, помог увеличить продуктивность работы сотрудников аэропорта и существенно сократить время ожидания в очередях для пассажиров...

Один из самых уважаемых мастеров по изготовлению мебели Сэм Малооф считал невозможным отразить в рабочем чертеже стула или кресла все замысловатые и тонкие детали. Он говорил: «Очень часто я не понимаю, как нужно сделать тот или иной элемент, пока не начну работать стамеской, рашпилем или другим необходимым мне инструментом».

Нам всем стоит взять на вооружение именно такой подход. Стамеску в руки – и начинайте делать что-то по-настоящему ценное! Все остальное только отвлекает внимание.

## Причины, чтобы перестать

Очень легко, опустив голову, погрузиться в работу над тем, что, *как вам кажется*, должно быть сделано. Гораздо труднее поднять голову и спросить себя «зачем?».

Вот список важных вопросов, которые нужно себе задать, чтобы убедиться: вы занимаетесь именно тем, что имеет значение.

**Зачем вы это делаете?** Вы можете точно ответить себе на этот вопрос или приступили к работе просто потому, что кто-то предложил вам этим заняться? Довольно часто именно так и бывает. Но что стоит за этой работой? И кто в итоге от нее выиграет? Поиск ответов на эти вопросы поможет вам лучше разобраться в самой работе.

**Какую проблему вы решаете?** В чем, собственно, заключается проблема? Ваши клиенты сбиты с толку? Или вы сами находитесь в замешательстве? Что-то не до конца понятно? Действительно ли вы нуждаетесь в чем-то ранее недоступном? Иногда, задавая себе эти вопросы, вы вдруг понимаете, что решаете *воображаемые* проблемы. Стоп! В этот момент нужно остановиться и переоценить то, чем вы, черт возьми, занимаетесь.

**Действительно ли это полезно?** Спутать энтузиазм с полезностью очень легко. Конечно, иногда здорово немного развлечься и сделать что-то классное. Но рано или поздно необходимо задать себе вопрос: «Действительно ли это принесет пользу?». Классное со временем перестанет быть таковым. Полезное – никогда.

**Добавляете ли вы ценность?** Добавлять просто что-то легко, добавлять *ценность* – сложно. Действительно ли то, над чем вы сейчас трудитесь, делает продукт более ценным для клиентов? Смогут ли они получить больше, чем раньше, от этого нововведения? Иногда то, что, по вашему мнению, добавляет ценность, на самом деле уменьшает ее. Ценность заключается в балансе. Слишком много кетчупа может испортить картошку фри.

**Изменит ли это поведение?** Ваша работа действительно повлияет хоть на что-то? Не добавляйте в продукт ничего нового, пока не убедитесь в реальном влиянии этого нового на использование вашего продукта потребителями.

**Существует ли более легкий способ?** Задавайте этот вопрос, над чем бы вы ни работали. Часто можно обнаружить более легкий вариант, который будет более чем приемлем при решении проблемы. Обычно задачи довольно просты – нам только кажется, что для них нужны сложные решения.

**Что бы вы могли сделать вместо этого?** Правильная расстановка акцентов особенно важна для маленьких компаний с ограниченными ресурсами. Работая в данный момент над А, успеваете ли вы по-прежнему завершить Б и В до апреля? Если нет, возможно, вместо работы над А нужно выбрать Б или В? Если вы надолго сосредоточите усилия на решении одного проекта, значит, другие не будут реализованы.

**Действительно ли дело того стоит?** Действительно ли совещание заслуживает того, чтобы на час оторвать шесть человек от работы? Действительно ли необходимо работать сегодня всю ночь напролет или начатое можно закончить завтра? Действительно ли пресс-релиз, который выпустил ваш конкурент, заслуживает вашей головной боли? Действительно ли стоит тратить деньги на рекламу? Прежде чем погрузиться во что-то, определите реальную стоимость предстоящего дела.

Продолжайте задавать себе (и другим) вопросы, приведенные выше. Конечно, не нужно превращать этот процесс в формальность, но и пренебрегать им тоже не стоит.

Также не нужно бояться своих выводов. Иногда прекращение работы – это правильный шаг, даже если вы уже вложили в нее много усилий. Не тратьте хорошее время на плохую работу.

## **Перерывы – враги продуктивности**

Вы регулярно работаете допоздна и в выходные на дому? Это отнюдь не свидетельствует об огромных объемах работы. Это, увы, говорит о том, что до конца вы доводите мало дел. Причина тому – перерывы.

Задумайтесь над тем, когда вы делаете большую часть работы? Если вы похожи на большинство людей, то ответ будет – ночью или ранним утром. И неслучайно – это как раз то время, когда вокруг вас никого нет.

В 14 часов люди обычно находятся на совещаниях, отвечают на почту или общаются в чате с коллегами. Эти похлопывания по плечу и импровизированные междусобойчики могут казаться безобидными. На самом деле они губительны для продуктивности. Неважно, чему посвящены перерывы. Важно то, что, когда вас прерывают, работа не делается.

Перерывы дробят ваш рабочий день. 45 минут работы – и затем вы разговариваете по телефону. Еще 15 минут – и вам пора на обед. Спустя еще час вы спешите на послеобеденное совещание. В результате на часах уже шесть вечера, и у вас была всего пара часов без перерывов, чтобы делать свое дело. Вы не можете вершить важные дела в режиме «старт – остановка, старт – остановка».

Для этого вам необходимо перебраться в «область уединения». Несомненно, вы наиболее продуктивны как раз в периоды, когда предоставлены сами себе. Когда вашему мозгу не нужно переключаться между разными задачами, вы способны переделать массу дел. (Вы когда-нибудь замечали, как много успеваете сделать во время полета на самолете, находясь офлайн, без внешних раздражителей?)

Чтобы очутиться в «области уединения», требуется определенное время и отсутствие вмешательств. Проведем параллель с быстрым сном<sup>10</sup>: человек не может просто взять и перейти в эту фазу. Сначала нужно заснуть, а уже затем постепенно наступает фаза быстрого сна. Малейшее внешнее воздействие – и все придется начинать сначала.

---

<sup>10</sup> Стадия сна с повышенной активностью мозга. В частности, характеризуется быстрым движением глаз.

По аналогии с быстрым сном, во время которого вы погружаетесь в состояние спокойствия и расслабленности, рабочая «область уединения» готовит для вас настоящие чудеса продуктивности.

Время, когда вы предоставлены сами себе, не обязательно должно приходиться на первые часы после полуночи. Можно установить на работе правило, согласно которому половину дня (первую или вторую – как удобнее) вы предоставлены только сами себе. Распорядитесь, чтобы с 10 и до 14 часов никто не мог разговаривать друг с другом (за исключением обеденного времени). Или по взаимной договоренности с коллегами объявите «временем одиночества» один день недели, например четверг. Важно, чтобы «периоды уединения» были продолжительными, это поможет избежать ситуаций снижения продуктивности.

Постоянно придерживайтесь введенных правил и тем самым избавьтесь от зависимости общения. Откажитесь на этот период от «аськи», телефонных звонков и совещаний. Просто забаррикадируйтесь от внешнего мира и приступайте к работе. Вы будете удивлены тем, насколько больше сможете сделать.

Даже в обычные дни при взаимодействии с коллегами старайтесь использовать вместо отрывающих от дел способов коммуникации (например, телефона или личных встреч) пассивные методы общения, не требующие от людей немедленного ответа (вроде электронной почты).

Помните: ваш день находится в осаде постоянных перерывов. Ваша задача – отвоевать его обратно!

### **Совещания токсичны**

Худшая разновидность перерывов – совещания. И вот почему:

- обычно это одни разговоры и абстрактные идеи, а не обсуждение реальных вещей;
- количество информации в минуту на совещаниях ничтожно мало;
- их участники в два счета удаляются от намеченной темы;
- они требуют тщательной подготовки, которая, впрочем, никогда не проводится;
- как правило, совещания имеют настолько туманные повестки, что никто до конца не уверен в их цели;
- на них неминуемо присутствует хотя бы один недоумок, который воспользуется своим шансом потратить общее время на чепуху;
- совещания дают потомство – за одним следует другое, за другим – третье...



Кроме того, совещания, к сожалению, распланированы как телевизионные шоу. На них выделяется минимум 30 минут или час, потому что именно так работают программы-планировщики (наверняка вы ни разу не видели, чтобы кто-то планировал в Outlook семиминутное совещание). Даже если на достижение совещательной цели требуется всего семь минут, участников, как правило, заставляют отсиживать «шоу» по полной. Не растягивайте семь минут на 30!

Настоящая цена совещаний, если о ней задуматься, может шокировать. Предположим, вы планируете провести часовое совещание с участием десяти человек. На самом деле это будет не часовое, а десятичасовое совещание. Вы тратите десять часов продуктивной работы в обмен на один час совещательного времени. А с учетом затрат на смену вида деятельности (прекращение своей непосредственной работы, переход в другое помещение, возвращение к прежней работе), скорее всего, получится даже 15 часов!

Выгодный ли это обмен – 10–15 часов продуктивного труда на один час встречи? Возможно, иногда да. Но цена таких решений довольно значительна. Если проводить оценку с точки зрения чистых затрат, то совещания такого масштаба очень быстро становятся пассивами, а не активами.

Если же вы абсолютно уверены в том, что ваши коллеги *обязаны* собраться вместе, постарайтесь сделать совещание продуктивным, используя простые правила:

- установите таймер и заканчивайте обсуждение, как только он зазвонит;
- приглашайте на совещание как можно меньше людей;
- всегда имейте четкую повестку дня;
- начинайте с конкретных вопросов;
- проводите совещание на месте возникновения проблемы, а не в переговорной;
- указывайте на конкретные проблемы и предлагайте конкретные изменения;
- завершайте совещание принятием решения и назначением ответственного за его выполнение.

**Достаточно хороший это прекрасно**

Многие люди приступают к решению задач, предлагая сложные решения. Напряжение умственных мускулов может быть опьяняющим. А затем вы начинаете искать другой серьезный вызов, который даст вам такое же возбуждение, не заботясь о том, насколько хороша идея в целом.

Не идите напролом! Ищите решение в стиле дзюдо, решение, которое будет наиболее эффективно при минимальном количестве затрат. Все «дзюдо-решения» сводятся к тому, чтобы, делая меньше, получать больше. Всякий раз, сталкиваясь с препятствием, ищите возможность преодолеть его с помощью принципа дзюдо.

Частью этого принципа является осознание того, что все проблемы решаемы. Например, у вас есть задание забраться на высоту птичьего полета. Одно из решений (весьма, кстати, впечатляющее) – покорить Эверест. Другое – сесть на лифт и доехать до крыши высотного здания. Это решение в стиле дзюдо.

Большинство задач может быть решено простым и вполне приземленным способом. Вам не придется показывать все ваши потрясающие навыки и умения. Вы просто создаете что-то в рамках выполняемой работы и двигаетесь дальше. Возможно, с таким подходом вы не получите свою порцию восхищенных ахов и охов, зато быстрее продвинетесь вперед.

Посмотрите на пиар-кампании политиков. Всплывает очередная важная тема для обсуждения – и уже на следующий день можно ознакомиться с заявлением политика по этому поводу. Качество этой продукции невысокое. Вместо прямого видеообращения используются фотографии. Вместо красивой анимированной графики – статичные заголовки в разговорном стиле. Единственное звуковое сопровождение – текст, зачитываемый анонимным диктором. Однако если бы на «шлифовку» этой акции было потрачено несколько недель, она бы вышла слишком поздно. В данной ситуации оперативность гораздо более важна, чем наведение глянца или даже качество.

Если вы находите свой способ решения задачи достаточно хорошим, останавливайтесь на нем. Это гораздо лучше, чем тратить ресурсы или, что хуже, ничего не делать из-за того, что вы не придумали более красивое решение. Помните: превратить «достаточно хороший» в «прекрасный» вы сможете и чуть позже.

## **Быстрые победы**

Энергия движения подпитывает вашу мотивацию. Она заставляет вас двигаться дальше. Она вдохновляет вас. Без нее вы далеко не уйдете. Если работа не мотивирует вас, вы не добьетесь хорошего результата.

Выполняя один отрезок работы и двигаясь вперед, к следующей цели, вы создаете эту энергию движения. Никто не любит застревать на одном бесконечном проекте, у которого не видно финишной черты. Девятимесячное сидение в окопах без результата, который можно продемонстрировать, реально портит настроение. В конце концов вы попросту перегораете. Чтобы ваша движущая сила и мотивация оставались на высоком уровне, заведите привычку на пути к цели одерживать маленькие победы. Даже небольшое продвижение может придать вашей работе хороший импульс.

Чем больше времени занимает какое-то дело, тем менее вероятно, что вы доведете его до конца. Но даже если вы доводите его до конца, скорее всего, оно будет выполнено недостаточно хорошо.

Настоящее наслаждение состоит в том, чтобы выполнить работу, а затем показать ее результат своим клиентам. Планировать меню на год скучно. Придумать новое меню, подать блюда, а затем получить отклики – вот это захватывающе! Поэтому не ждите слишком долго, иначе вы рискуете потушить огонь внутри себя.

Если же вы безальтернативно работаете только над длительными проектами, попробуйте выделять один день в неделю (или каждые две недели) для маленьких побед, которые будут подхлестывать ваш энтузиазм. Маленькие победы позволят устроить праздник и будут служить отличным источником хороших новостей, который вам

необходим. Маленькие победы каждые две недели подзаряжают вашу команду и дают вашим клиентам повод для восхищения.

Поэтому задайте себе вопрос: «Что мы можем успеть сделать за две недели?». А затем сделайте это. Выпустите «джинна» наружу и дайте людям попробовать то, что получилось, поиграть с ним и т. п. Чем быстрее клиент сможет воспользоваться результатами вашего труда, тем лучше.

## Не будьте героем

Очень часто оказывается, что лучше спасовать перед трудностями, чем быть героем.

Например, вы думаете, что задача может быть решена за два часа. Но проходит четыре часа, а вы завершили дело только на четверть. Вполне естественным выглядит такой ход мыслей: «Я не могу взять и все бросить, ведь я уже потратил на это целых четыре часа!».

И вот вы переходите в режим героя. Вы настроены на то, чтобы это дело наконец сдвинулось с мертвой точки (и слегка смущены тем, что этого до сих пор не произошло), мобилизуете все имеющиеся ресурсы и запираетесь от внешнего мира.



Иногда такая чрезмерная концентрация усилий срывается. Но стоит ли овчинка выделки? Скорее всего нет. Цель оправдывала средства, когда вы планировали затратить на ее достижение два часа времени, а не 16. За эти 16 часов вы могли бы переделать ряд других дел. Кроме того, вы не получаете обратной связи, что может еще дальше увести вас от истинного пути. Даже героям иногда требуется свежий взгляд со стороны, кто-то другой, кто поможет трезво оценить ситуацию.

В свое время мы испытали эти трудности на себе и решили, что если какая-то задача требует от одного из нас более чем двухнедельных усилий, обязательно нужно пригласить

коллег и спросить их мнения. Возможно, они не будут выполнять никаких работ по этой задаче, но по крайней мере смогут трезво оценить ситуацию. Иногда человеку свойственно бродить по лесу и не замечать деревьев. Иногда очевидное решение лежит прямо перед вами, но вы его не замечаете.

Не забывайте, что часто оно диктует вам бросить начатое. Многие автоматически ассоциируют такой шаг с неудачей, но иногда *как раз* он является единственно необходимым. Если вы уже потратили уйму часов на работу, которая того не стоила, отойдите в сторону. Вам не вернуть потерянного времени. Худшее, что можно сделать в данной ситуации, – продолжать его тратить.

## Идите спать

Работать в ущерб сну – плохая идея. За дополнительно выкроенную пару часов позднее придется заплатить сторицей – подрывом духа, настроя и изобретательности.

Человек, отдающий себе отчет в том, что делает, изредка может позволить себе проработать сутки напролет. Но не превращайте это в привычку! Если она станет постоянной, то ее цена будет только расти. Вот что вас ждет:

– *упрямство*: в состоянии усталости человеку всегда кажется проще продолжать трудиться в выбранном направлении, каким бы плохим оно ни было, вместо того чтобы пересмотреть его правильность. Финишная прямая кажется постоянным миражом, и все кончается тем, что вы слишком далеко заходите в пустыню;

– *потеря изобретательности* – одно из первых качеств, которые покидают вас при недосыпе. Людей, достигающих результата в десять раз более эффективного, чем у большинства, отличает от этого большинства не удесятеренное усердие, а изобретательность, которая позволяет им найти решение, требующее одну десятую долю усилий по сравнению с остальными. Когда вы недосыпаете, подобные решения перестают приходить к вам;

– *недостаток драйва*. Когда в двигателе вашего мозга работают не все цилиндры, он любит занимать себя наименее трудными задачами. Например, чтением еще одной ничего не значащей статьи. При усталости вам недостает мотивации заниматься большими делами;

– *иррациональность*. Чувствуя усталость, вы серьезно подрываете свои возможности оставаться терпеливым и терпимым. Вероятность, что окружающие станут жертвами вашей бессонницы, увеличивается;

– *плохие решения*, которые вам суждено принимать в состоянии усталости.

Это лишь малая часть той цены, в которую обходится ваше недосыпание. И все равно некоторые продолжают испытывать от бессонницы мазохистское чувство гордости.

Они даже хвастаются тем, насколько устали. Но хвастаться здесь нечем. Этот «подвиг» еще аукнется им в самый неподходящий момент.

## Ваши предположения неверны

Все мы – ужасные оценщики. Мы думаем, что знаем, сколько времени потребуется на решение той или иной задачи, хотя на самом деле не имеем об этом никакого понятия. Мы прогнозируем ход развития событий без неизбежных задержек, исходя из наилучшего сценария, который никогда не воплощается в реальности.

Именно поэтому предположения, которые строятся на недели, месяцы и годы вперед, не более чем фантазии. По правде же, вы просто не знаете, что произойдет через такое длительное время.

Как часто вы думаете, что поход в продуктовый магазин займет несколько минут, а в итоге оборачивается часом? Можете вспомнить, как уборка на чердаке отняла у вас весь день вместо нескольких часов, как вы планировали? Иногда наоборот, планируемая четырехчасовая расчистка двора на самом деле занимает 35 минут. Мы, люди, просто

недостаточно сильны в своих оценках.

Даже при выполнении таких простых задач, как вышеперечисленные, наши планы часто рушатся по одной или нескольким причинам. Если мы не можем быть точны при планировании нескольких часов, как можно ожидать точности при планировании шестимесячного проекта?

Когда мы предполагаем, сколько времени потребуется на те или иные действия, мы не просто ошибаемся – мы ошибаемся очень сильно. Это значит, что, отводя на реализацию проекта шесть месяцев, вы можете *серьезно* ошибаться. Речь может идти не о семи месяцах вместо шести, а о целом годе.

Именно поэтому бостонский проект скоростной автомагистрали Big Dig был закончен на пять лет позже и с многомиллиардным превышением бюджета, а международный аэропорт Денвера открыт с задержкой в 16 месяцев и превышением сметы на 2 миллиарда долларов.

Возможное решение – разбивать большие задачи на маленькие подзадачи. Чем они меньше, тем легче строить планы. Вы по-прежнему можете ошибаться, но ошибка будет намного меньше, чем при планировании большого проекта. Если работа занимает вдвое больше времени, чем вы ожидали, лучше, чтобы речь шла о дополнительной паре *недель* в небольшом проекте, вместо пары *месяцев* в большом.

Старайтесь делить временные отрезки на небольшие части. Вместо планирования одного проекта, рассчитанного на 12 недель, разбейте его на 12 однедельных проектов. Вместо колдовства над задачами, требующими более 30 часов, разбейте работу на более реалистичные 6-10-часовые отрезки. И затем двигайтесь вперед шаг за шагом.

## **Длинные списки дел никогда не выполняются**

Начните составлять короткие списки дел вместо длинных, которые просто собирают пыль. Когда вы в последний раз полностью выполняли длинный список дел? Зачеркнув первые несколько пунктов, вы, скорее всего, просто-напросто забывали про него (или машинально отмечали дела, не выполненные должным образом).

Длинные списки – это обвинительные приговоры. Чем длиннее список невыполненных дел, тем больше переживаний по этому поводу. С определенного момента вы просто перестаете смотреть в него, потому что он заставляет чувствовать себя некомфортно. Затем вы начинаете нервничать, и все дела превращаются в одну большую неприятность.

Существует лучший путь. Разбейте свой длинный список на ряд небольших. Например, список из 100 пунктов разделите на десять списков по десять пунктов. Это значит, что когда вы завершаете дело из маленького списка, вы выполняете список на 10 % вместо 1 %.

Пусть количество невыполненных дел осталось прежним. Но вы можете смотреть на часть картины и находить в ней удовлетворение, видеть прогресс. Это гораздо лучше, чем, созерцая общую картину, ужасаться и винить себя в нерасторопности.

Где только возможно, разделяйте задачи на все более и более мелкие части до тех пор, пока не сможете быстро и полностью разобраться с ними. Простая перегруппировка задач указанным выше способом может оказать удивительное влияние на вашу продуктивность и мотивацию.

Небольшой совет о том, как определять приоритеты: не обозначайте приоритет с помощью цифр или ярлыков.

Не нужно говорить: «У этой задачи высокий приоритет, у этой – низкий», не надо подсчитывать: «Это – три, это – два, это – один, это – опять три и т. д.». Поступая таким образом, вы окажетесь завалены массой задач с высоким приоритетом.

Вместо этого отмечайте важность визуально. Расположите наиболее важные задачи сверху. Когда вы покончите с ними, переходите к следующему по важности списку. Таким образом, в каждый момент времени у вас будет только одно наиболее важное дело. И этого достаточно.

## Принимайте маленькие решения

Большие решения трудно принимать и изменять. Однажды приняв такое решение, вы, вероятно, будете продолжать верить в его правильность, даже если это не так. Вы перестанете быть объективным.

Вы не можете передумать, не поступившись своим эго и гордыней. Желание сохранить лицо преобладает над желанием сделать правильный выбор. А затем в дело вступает инерция: чем больше усилий вы вкладываете в одно направление, тем тяжелее затем будет сменить курс.



Вместо этого принимайте решение за решением, но пусть они будут небольшими и, по сути, временными. Принимая крошечные решения, невозможно совершить большие ошибки. В небольшие решения легче внести изменения.

Не будет большого вреда, если вы и ошибетесь. Вы просто все исправите.

Небольшие решения не означают невозможности вынашивать большие идеи и строить большие планы. Они просто означают вашу веру в то, что лучший путь достичь больших целей – принимать за раз по одному крошечному решению. Главная проблема амбициозных целей и великих свершений в том, что они убивают мотивацию. Они закладывают в вас установку на провал.

Полярный исследователь Бен Сондерс рассказывал, что во время его одиночной экспедиции к Северному полюсу (31 марафонская дистанция, 72 дня в одиночестве) гнет

«огромной задачи» был настолько невыносим, что повседневные цели редко выходили за рамки «добраться до глыбы льда в нескольких ярдах впереди».

Лучше всего иметь как раз такие достижимые цели.

Те, которых вы в состоянии достичь, и затем полагаться на их результаты. Вы должны сказать: «Мы закончили это. Сделано!», а затем продолжить движение к следующей цели. Такая тактика дает гораздо больше удовлетворения, чем несбыточная воображаемая цель, которой вы никогда не достигнете.

## Конкуренция

### Диверсифицируйте ваш продукт

Если вы успешны, люди будут пытаться копировать сделанное вами. Такова правда жизни. Но существует отличный способ оградить себя от подражателей – *самим* стать частью своего продукта или услуги. Вложите свой уникальный образ мышления в то, что вы продаете. Добавьте в продукт что-то, чего не смогут предложить другие.

Посмотрите на Zappos.com, продавца обуви онлайн с миллиардными оборотами. Пара кед от Zappos совершенно такая же, как и от Foot Locker, и любого другого продавца. Zappos выделяется среди остальных одержимостью своего директора Тони Шея<sup>11</sup> качеством сервиса – эта одержимость отражается в любой инициативе, любой услуге компании.

Сотрудники отдела по работе с клиентами Zappos не ограничены рамками служебных инструкций – они могут общаться с клиентами столько, сколько потребуется. Колл-центр и штаб-квартира компании находятся в одном месте, а не за много миль друг от друга. Перед тем как приступить к работе, каждый новый сотрудник проводит четыре недели в отделе по работе с клиентами и одну неделю на складе. Склад круглосуточно работает семь дней в неделю, чтобы клиенты, сделавшие заказ поздно ночью, могли получить его уже на следующий день. В результате Zappos больше не продает просто товары. По сравнению с другими компаниями она делает нечто неповторимое, и ее бизнес процветает.

Еще одним примером служит компания Polyface, выступающая в защиту окружающей среды. Владелец хозяйства, расположенного в штате Вирджиния, Джоел Салатин управляет компанией в соответствии со своими твердыми убеждениями. Фактически Polyface продает идею о том, что ни одна более крупная агропромышленная компания не может сделать того, что делают они. Несмотря на дороговизну такого подхода, Polyface продолжает кормить коров травой вместо комбикорма, никогда не пичкает их антибиотиками. Посетителям позволено приезжать на ферму в любое время и посещать любые помещения (попробуйте ввести такую практику на обычном мясоперерабатывающем заводе!). Покупатели любят компанию за это. Некоторые клиенты едут за 150 миль, чтобы купить экологически чистое мясо для своих семей.

«Распространите» себя на свой продукт и все, что его окружает: на сам акт продажи, маркетинговую поддержку, рекламу и доставку. Конкуренция никогда не сможет скопировать ваше «я» в вашем продукте.

## Не копируйте

Иногда копирование является стадией обучения, например, для художника, который делает копию картины в музее, или барабанщика, подыгрывающего соло Джона Бонхама из «Моби Дика». Для ученика такая имитация может быть полезна при поиске своего

---

<sup>11</sup> Книга Тони Шея *Delivering Happiness* выйдет в издательстве «Манн, Иванов и Фербер» в конце 2010 года. *Прим. ред.*

собственного стиля.

К сожалению, копирование в бизнес-среде обычно выглядит более подло. Возможно, это происходит от того, что сегодня мы живем в мире, где постоянно используется копи-паст (copy-paste)<sup>12</sup>. Можно моментально украсть чьи-то слова, изображения или код. Аналогично для многих соблазнительны попытки создать бизнес на имитации и подражании.



Но этот путь провальный. Проблема копирования заключается в следующем: пропускается стадия понимания, осознания глубинных механизмов, с помощью которых растет бизнес. При слепом подражании воспроизводится последний из слоев без того, чтобы понять, какие слои находятся под ним.

Большая часть труда создателя оригинала вкладывается в невидимое, скрытое внутри. Имитатор не знает, почему что-то *действительно* выглядит так, как оно выглядит, чувствуется, как оно чувствуется, и читается, как оно читается. Копирование – это ложный финиш. Оно не содержит ни сути, ни понимания основ, которые позволили бы принимать последующие решения.

Кроме того, имитатор обречен на отставание. Он никогда не лидирует, а только преследует. Он дает рождение тому, что уже устарело. Он всего лишь дешевка, низкосортное подобие оригинала. Так жить не стоит.

Если кто-то другой делает основную массу работы, значит, вы копируете. Подпадайте под чужое влияние, но не крадите.

---

<sup>12</sup> Метод создания текста путем механического комбинирования цитат из одного или нескольких источников.

## Примите вызов

Если вы считаете, что ваши конкуренты – отстой, так и скажите. Прямо назвав вещи своими именами, вы будете способствовать сплочению своих сторонников. Быть «анти-» – это отличный способ выделиться и привлечь последователей.

Например, Dunkin' Donuts любит позиционировать себя как «анти-Starbucks». Их реклама насмехается над «фритальянскими»<sup>13</sup> терминами, которые использует Starbucks вместо обычных «маленький», «средний» и «большой». В другой рекламной кампании Dunkin' Donuts рассказывается о том, как во время теста вкусовых качеств они обошли Starbucks. Создан даже специальный сайт [Dunkinbeatstarbucks.com](http://Dunkinbeatstarbucks.com), на котором посетители могут отправить своим друзьям электронные открытки с примерно такими утверждениями: «Друзья не позволяют друзьям пить кофе в Starbucks».

Другим примером является компания Audi. Они бросают вызов старой гвардии автопроизводителей. В своей рекламе они позиционируют Audi как свежую альтернативу «старым люксовым» брендам типа Rolls Royce и Mercedes. На появление автоматической парковочной системы у Lexus Audi отвечает рекламой, в которой говорится, что водители Audi – люди, которые умеют парковать свои автомобили. В другой рекламной кампании проводится наглядное сравнение владельцев Audi и BMW – владелец BMW пользуется зеркалом заднего вида, чтобы поправить прическу, в то время как владелец Audi использует это зеркало по прямому назначению.

Apple вставляет шпильку Microsoft в серии рекламных роликов, сравнивающих владельцев PC и Mac. 7UP на своих рекламных плакатах заявляет, что они – «не кола». Under Armour позиционирует себя как Nike для нового поколения.

Все эти примеры показывают новые возможные направления развития бренда при наличии перед собой четкой мишени. Задумайтесь, в кого бы вы могли направить свой первый выстрел?

Вы даже можете противопоставить себя целой индустрии. Приняв за основу то, что вся индустрия сушилок для рук – это одна большая ошибка, компания Dyson начала продавать свою модель Airblade как самую быструю и гигиеничную на рынке. А бренд I Can't Believe It's Not Butter<sup>14</sup> даже поместил имя своего соперника в название продукта.

Наличие метко определенного соперника позволяет рассказывать своим клиентам великолепные истории. Иметь четкую позицию – значит выгодно отличаться. Конфликт распаляет людей. Они выбирают ту или иную сторону. Разжигаются страсти. А это хороший способ стать заметным.

## Делайте меньше, чем конкуренты

Общепринятая мудрость гласит: чтобы обойти конкурентов, вам нужно иметь перед ними преимущество.

Если они предлагают четыре возможности, у вас их должно быть пять (или 15, или 25). Если их расходы составляют 20 тысяч долларов, вам нужно тратить 30 тысяч долларов. Если у них 50 сотрудников, у вас должно быть 100.

Стремление к постоянному перевесу в духе «холодной войны» ведет в тупик. Гонка вооружений выливается в непрекращающуюся битву, которая стоит вам огромного количества денег, времени и энергии. Кроме того, она вынуждает вас постоянно защищаться. А «оборонительные» компании не могут думать наперед, они могут думать только «задним

---

<sup>13</sup> Смесь слов «французский» и «итальянский».

<sup>14</sup> Не могу поверить, что это не масло.

числом». Они не ведут, они догоняют.



Есть ли другой путь? Да, есть. Чтобы победить конкурентов, делайте меньше, чем они. Решайте простые задачи, а им оставьте трудные и неприятные. Вместо того чтобы делать «на один шаг больше», делайте «на один меньше». Вместо того чтобы превосходить, попробуйте недоделывать.

Отличный пример можно привести из мира велоспорта. Ведущие велосипедные бренды годами концентрировались на производстве высокотехнологичного оборудования: маунтинбайков со сцеплением и ультрацепкими дисковыми тормозами или облегченных дорожных велосипедов с десятками передач и «всем-подряд», изготовленных из углепластика. При этом предполагалось, что у велосипедов должно быть много скоростей – три, 10, 21 и т. д.

Но совсем недавно на пике популярности, несмотря на всю свою нетехнологичность, оказались велосипеды с фиксированной передачей. У этих велосипедов только одна скорость. У некоторых моделей нет ручных тормозов. Их преимущество в том, что они проще, легче, дешевле и не требуют сложного ухода.

Еще один прекрасный пример успешного продукта, уступающего по набору свойств конкурентам, – The Flip, ультрапростая компактная видеочка формата «наведи и снимай», которая за короткое время завоевала существенную долю рынка. Посмотрите на список того, что The Flip *не* предоставляет покупателям:

- нет большого экрана (крошечный экран не подходит даже для того, чтобы сделать автопортрет);
- нет возможности делать фотографии;

- нет кассет или дисков (вам приходится загружать видео на компьютер);
- нет меню;
- нет настроек;
- нет видеоискателя;
- нет специальных эффектов;
- нет разъема для наушников;
- нет крышки для линзы;
- нет карты памяти;
- нет оптического увеличения.

The Flip завоевала поклонников, потому что она умеет делать только несколько простых вещей, и делает их неплохо. Пользоваться ею легко и весело. Она умещается там, куда нельзя положить большую камеру, и используется людьми, которые бы никогда не использовали более сложную камеру.

Не стесняйтесь того факта, что ваш продукт или услуга делают меньше. Выставьте это напоказ. Гордитесь этим. Продавайте свой «минимум» так же агрессивно, как конкуренты продают свои длинные списки возможностей.

### **Кого волнует, что они делают?**

Итак, в конечном счете не стоит уделять так много внимания конкурентам. Почему? Потому что беспокойство о конкурентах очень быстро перерастает в одержимость. Чем они сейчас заняты? Что они собираются сделать дальше? Как на это стоит отреагировать?

Малейшее их движение становится предметом для анализа, и этот образ мыслей ужасен. Он ведет к постоянному стрессу и тревоге. Такие мысли – плохая почва для ростков нового.



Вдобавок это бесполезное занятие. Конкурентный ландшафт постоянно меняется. Ваш сегодняшний конкурент может существенно отличаться от завтрашнего. Этот процесс находится вне сферы вашего влияния. А какой смысл беспокоиться о вещах, на которые вы все равно не сможете повлиять?

Вместо того чтобы маниакально изучать конкурентов, сфокусируйтесь на себе. Происходящее у вас под носом гораздо важнее того, что творится в стане соперника. Тратя время на беспокойство о ком-то другом, вы не можете посвятить его улучшению собственных дел.

Слишком сильно концентрируясь на конкурентах, вы рискуете утратить свое собственное видение. Пока вы продолжаете питать свой мозг чужими идеями, ваши шансы выпустить на рынок действительно свежий продукт улетучиваются. Вместо того чтобы быть визионером, вы становитесь реакционером. Все закончится тем, что вы просто-напросто будете предлагать по-другому раскрашенный продукт вашего конкурента.

Если вы планируете создать «убийцу iPod» или «следующего Покемона», вы уже мертвы. Вы позволяете конкурентам задавать параметры. Вы не сможете превзойти Apple на их поле. Нельзя обыграть тех, кто устанавливает правила игры. Вам нужно изменить правила, а не просто немного улучшить продукт.

Не спрашивайте себя, сумеете ли вы «побить» Apple (или того, кто является «крупной рыбой» в вашей индустрии). Такой вопрос неправилен по своей сути.

Если вы хотите всего лишь быть похожим на других, зачем вообще заниматься этим делом? Если вы просто копируете конкурентов, для вашего существования нет причин. Лучше пасть, сражаясь за свои идеалы, чем имитировать других.

## Эволюция

### Сначала всегда говорите нет

*Если бы я слушал своих клиентов, мне бы пришлось дать им более быструю лошадь.*

**Генри Форд**

Отвечать да так легко! Да – добавлению еще одной функции, да – чрезмерно оптимистичным контрольным срокам, да – посредственному дизайну. Вскоре гора всего, чему вы сказали да, станет такой высокой, что за ней не будет видно истинных целей, к которым действительно следовало бы стремиться.

Возьмите за привычку говорить нет даже многим из ваших лучших идей. Используйте силу слова «нет», чтобы определиться со своими приоритетами. Вы редко жалеете, что сказали нет, тогда как положительные ответы часто заканчиваются сожалением.

Люди не любят говорить нет, потому что противостояние заставляет их чувствовать себя некомфортно. Но альтернатива выглядит еще хуже. Вы замедляете свой ритм, начинаете все усложнять и работаете над идеями, в которые не верите.

Это похоже на личные отношения: расставаться с кем-то трудно, но еще хуже продолжать общаться только потому, что вам недостает смелости разорвать узел одним махом. Сумейте справиться с кратковременным дискомфортом, вызванным необходимостью открытой конфронтации, – и вы избежите длительного сожаления.

В любом случае не надо верить в то, что «клиент всегда прав». Конечно, если многие из них пожалуются на слишком соленую или слишком горячую еду, вы отреагируете. Но если пара привередливых постоянных клиентов попросит вас добавить в лазанью бананы, вы откажете им. И это нормально! Возможность доставить радость нескольким крикливым клиентам не стоит того, чтобы портить ваш продукт для всех остальных.

Говоря нет, в ING Direct создали один из самых быстрорастущих банков Америки. Когда клиенты просят банк выдать им кредитную карту, они слышат нет. Когда они просят об онлайн-обслуживании, они слышат нет. Когда они спрашивают, можно ли открыть счет и положить на него миллион долларов, они слышат нет (в банке действует строгое ограничение на максимальную величину депозита). ING хочет сохранить простоту, поэтому предлагает всего несколько видов сберегательных счетов, депозитные свидетельства и ПИФы (паевые инвестиционные фонды).

При этом не надо быть тупицей, постоянно отвечающим нет. Просто будьте честны. Если вы не хотите уступать просьбе клиента, будьте вежливы и объясните почему. Люди проявляют удивительное понимание, когда вы находите время, чтобы обосновать свою точку зрения. Вы даже можете убедить их принять ваш образ мышления. Если клиент стоит на своем, порекомендуйте ему обратиться к конкуренту, который может предложить более подходящее решение. Гораздо лучше, чтобы люди остались довольны, воспользовавшись чужим продуктом, чем остались раздраженными, используя ваш.

Главное, чтобы ваш продукт нравился вам самим.

Вы – тот, кто должен верить в него больше всех остальных. «Я думаю, он вам понравится, потому что он нравится мне» – вот лучшая рекомендация, которую клиент может услышать от сотрудника компании.

### Позвольте вашим клиентам опережать вас в развитии

Возможно, вы сталкивались с подобным сценарием раньше: у компании есть клиент, который приносит ей кучу денег. Компания пытается всячески угодить ему. Такая политика приводит к «затачиванию» продукта под требования одного клиента и охлаждению ваших

отношений с основной их массой.

Однажды все кончается тем, что Большой Клиент уходит от компании, и вы остаетесь с «чемоданом без ручки» – продуктом, идеальным для того, кого с вами уже нет, но плохо подходящим для всех остальных.

Делая, несмотря ни на что, ставку на существующих клиентов, вы тем самым ограждаете себя от новых. Ваш продукт или услуга перестают привлекать «свежую кровь». Именно так ваша компания начинает умирать.

Спустя некоторое время после выпуска нашего первого продукта потребители, которые были с нами с самого начала, задали нам жару. Они говорили, что начинают перерастать наше приложение. Их бизнесы претерпевали изменения, и они хотели, чтобы мы выводили наш продукт на новый уровень сложности в соответствии с их возрастающими требованиями.

Мы ответили нет, и вот почему. В конечном счете, мы скорее позволим нашим клиентам «перерасти» наши продукты, чем согласимся на постоянные изменения, которые в итоге никогда не позволят нам сродниться со своими продуктами.

Добавляя функции для удовлетворения «ключевых» пользователей, мы рискуем смутить тех, кто еще не стал таковым. Отпугивать новых клиентов – еще хуже, чем терять старых.

Позволив пользователям «перерасти» вас, вы останетесь со стандартным продуктом – и это прекрасно. Небольшие, простые, исходные потребности неизменны. Существует несчетное число клиентов, которым нужны именно они.

Количество тех, кто *не* использует ваш продукт, всегда будет больше числа пользователей. Сделайте все, чтобы как можно большему числу людей было легко начать пользоваться им. В этом стремлении кроется непрерывный потенциал роста.

Люди и ситуации меняются, и вам не удастся стать совершенством для каждого. Компании должны ориентироваться скорее на определенный *тип* клиентов, нежели на конкретных клиентов с изменяющимися потребностями.

## **Не путайте энтузиазм с приоритетами**

Рождение великолепной идеи вызывает у вас кайф. Вы представляете себе открывающиеся возможности и выгоды.

И, конечно же, вы хотите их прямо сейчас. Вы бросаете все, над чем трудились, и с головой погружаетесь в воплощение своей последней великолепной идеи.

Этот шаг нельзя назвать разумным. Энтузиазм, которым заразила вас новая идея, не является точным индикатором ее истинной ценности. Вариант, который сегодня кажется беспроегрешным, уже на следующее утро может превратиться в просто «да, это было бы неплохо». А «да, это было бы неплохо» не стоит того, чтобы ставить все остальное на кон.

РЕВОЛЮЦИОННЫЙ!  
НОВЫЙ! МОДНЫЙ!  
БЫСТРЫЙ!  
ПОТРЯСАЮЩИЙ!

не путайте ЭНТУЗИАЗМ  
с ПРИОРИТЕТАМИ

ПОЛЕЗНЫЙ.

У нас постоянно появляются идеи новых функций для наших приложений. Помимо этого клиенты каждый день присылают нам десятки интересных идей. Безусловно, было бы здорово попытаться воплотить в жизнь все эти идеи и посмотреть, к чему это приведет. Но, поступив так, мы обнаружим, что бежим по беговой дорожке-тренажеру и на самом деле никогда никуда не попадем.

Поэтому давайте своим свежим великим идеям немного остыть для начала. Безусловно, придумывайте столько новых интересных идей, сколько сможете. Заражайтесь и восхищайтесь ими. Только не начинайте действовать под влиянием момента! Запишите их и отложите на несколько дней.

А затем на свежую голову трезво оцените, насколько срочной должна быть их реализация.

### **Будьте хороши для использования в домашних условиях**

Вы знаете, как это бывает. Вы идете в магазин. Рассматриваете несколько товаров и выбираете тот, который кажется наилучшим. Он несет в себе больше возможностей.

Он классно выглядит. У него отличная упаковка и аннотации. Все кажется прекрасным.

Но, принеся его домой, вы выясняете, что он вам не подходит. Он не настолько легок в использовании, как вам казалось. У него слишком много ненужных вам возможностей. В итоге вы чувствуете себя так, будто вас обокрали. Вы не получили того, на что рассчитывали, и понимаете, что заплатили слишком высокую цену.

Вы только что приобрели «прекрасный для магазина» товар – товар, которым вы больше восхищались в магазине, чем после реального использования дома.

«Умные» компании поступают наоборот: они производят то, что будет прекрасно при использовании дома. «Прекрасный для дома» означает, что, принеся товар домой, вы восхищаетесь им еще больше, чем при покупке в магазине.

Вы живете с товарами, «прекрасными для дома», и со временем любите их все больше и больше. А еще рассказываете о них своим друзьям.

При создании товара, «прекрасного для дома», вам, возможно, придется пожертвовать частью его «магазинного» лоска. Товар, который великолепно справляется со своими основными задачами, может выглядеть не так привлекательно, как товар конкурента с различными наворотами. Умение прекрасно справиться с небольшим количеством задач издалека не так сильно бросается в глаза. Это нормально.

Вы же рассчитываете на долгосрочные отношения, а не на связь на одну ночь.

Речь идет не только об упаковке или стенде с товаром. Это так же верно и для рекламы. Все мы видели по телевизору рекламу «революционных» новинок, которые обещают «навсегда изменить вашу жизнь». Но доставленный на дом реальный товар нередко оказывается сплошным разочарованием. Неудачный опыт использования не удастся скрасить яркой рекламой и маркетингом.

## **Ничего не записывайте**

Как лучше следить за тем, чего хотят ваши клиенты? Никак. Слушайте их, но затем забудьте то, что услышали. Мы не шутим, а говорим вполне серьезно.

Вам нет необходимости вести таблицы, базы данных или системы учета. Запросы, которые действительно важны, будут повторяться снова и снова. Через какое-то время вы просто не сможете забыть про них. Ваши клиенты станут вашей памятью. Они ясно дадут вам понять, о каких вещах действительно стоит волноваться.

Вы забыли про какую-то просьбу? Это значит, что она не так важна. Действительно важное просто так не исчезает.

## **Продвижение**

### **Приветствующая неизвестность**

Никто не знает, кто вы есть в данную минуту. И прекрасно! Находиться в тумане – это отличное состояние. Радуйтесь, что вы скрыты в тени!

Пользуйтесь этим состоянием, чтобы совершать ошибки, о которых не услышит весь мир. Вносите коррективы, работайте над недоделками. Пробуйте новые подходы. Никто о вас не знает, так что ничего страшного, если вы попадете впросак. Неизвестность защищает ваше эго и помогает сохранить доверие к вам.

Именно по этой причине ретейлеры постоянно экспериментируют с «пробными» рынками. Готовясь продавать пиццу, хот-доги и горячие сэндвичи, Dunkin Donuts проводила тестовые продажи только в десяти заранее выбранных точках.

Прекрасным примером того, как идеи вначале проходят «обкатку» на небольших сценах, также служат бродвейские шоу. Перед дебютом в Нью-Йорке премьерный показ обычно проводится в каком-нибудь небольшом городе. Такое «тестирование» позволяет актерам изучить реакцию публики, прежде чем шоу будет представлено на суд суровых критиков и законодателей вкусов.

Хотели бы вы делать что-то в первый раз, когда на вас смотрит весь мир? Какую аудиторию вы предпочли бы для своей первой речи, если до этого ни разу не выступали публично: 10 или 10 тысяч человек? Вряд ли вы полны желанием «светиться» перед каждым

встречным, *начиная* бизнес.

Нет смысла обращать на себя всеобщее внимание, если вы к этому пока не готовы.

Помните, что, становясь больше и популярнее, вы неминуемо будете брать на себя все меньшие риски. Успех усиливает давление таких факторов, как предсказуемость и стабильность, заставляет быть более консервативным.

В это время теряются гибкость и готовность проводить изменения.

Это естественно. Если вашим продуктом пользуются миллионы людей, любое изменение будет оказывать на них огромное влияние. Раньше ваши перемены могли расстроить 100 человек. Но с сотней еще можно договориться.

А чтобы уладить дела с 10 тысячами разгневанных клиентов, может понадобится защитное снаряжение.

Став известным, вы обнаружите, что каждое ваше действие изучается под микроскопом, и будете скучать по тем временам, когда находились в тени. Поэтому сейчас – самое подходящее время, чтобы брать на себя риски и не бояться оказаться в неловком положении.

### **Наращивайте аудиторию**

У каждой компании есть клиенты. У счастливых – есть поклонники. А у наиболее успешных – *аудитории*. Аудитория может быть вашим секретным оружием.

Множество компаний по-прежнему тратят огромные деньги, чтобы достучаться до людей. Намереваясь что-то сообщить широкой публике, они каждый раз залезают в свои бюджеты, вытаскивают оттуда огромные пачки денег и размещают рекламу. Такой подход дорог и ненадежен. Как говорится, вы впустую потратите половину вашего рекламного бюджета, вопрос только в том, какую именно половину.



Продвинутые компании сегодня действуют более искусно: не пытаются во что бы то ни стало достучаться до богатых людей, а добиваются того, чтобы эти люди сами приходили к ним, горя желанием узнать последние новости. Аудитория – это наиболее восприимчивая группа клиентов и потенциальных клиентов компании.

За прошедшие десять лет мы собрали более чем стотысячную аудиторию ежедневных читателей нашего блога Signal vs. Noise. Каждый день они навещают нас за новой информацией. Мы можем рассказывать о дизайне, бизнесе, программном обеспечении, психологии, юзабилити<sup>15</sup> и об индустрии в целом – этим людям интересны наши темы.

А если им интересно то, о чем мы рассказываем, им, вероятно, нравится и то, что мы продаем.

Сколько бы нам пришлось потратить на ежедневное привлечение этих 100 тысяч человек традиционными способами? Сотни тысяч? Миллионы долларов? И как бы мы их привлекали? Размещали бы рекламу? Покупали радиоэфир? Занимались бы почтовой рассылкой?

При наращивании аудитории вам не нужно покупать внимание людей – они сами его вам отдадут. Это огромное преимущество.

Так что создавайте свою аудиторию. Рассказывайте, публикуйтесь, ведите блог, пишите в Твиттер, снимайте видео... все что угодно. Делясь ценной информацией медленно, но верно, вы обязательно создадите лояльную аудиторию. А затем, когда вам потребуется, чтобы о вас услышали, нужные люди уже будут готовы слушать.

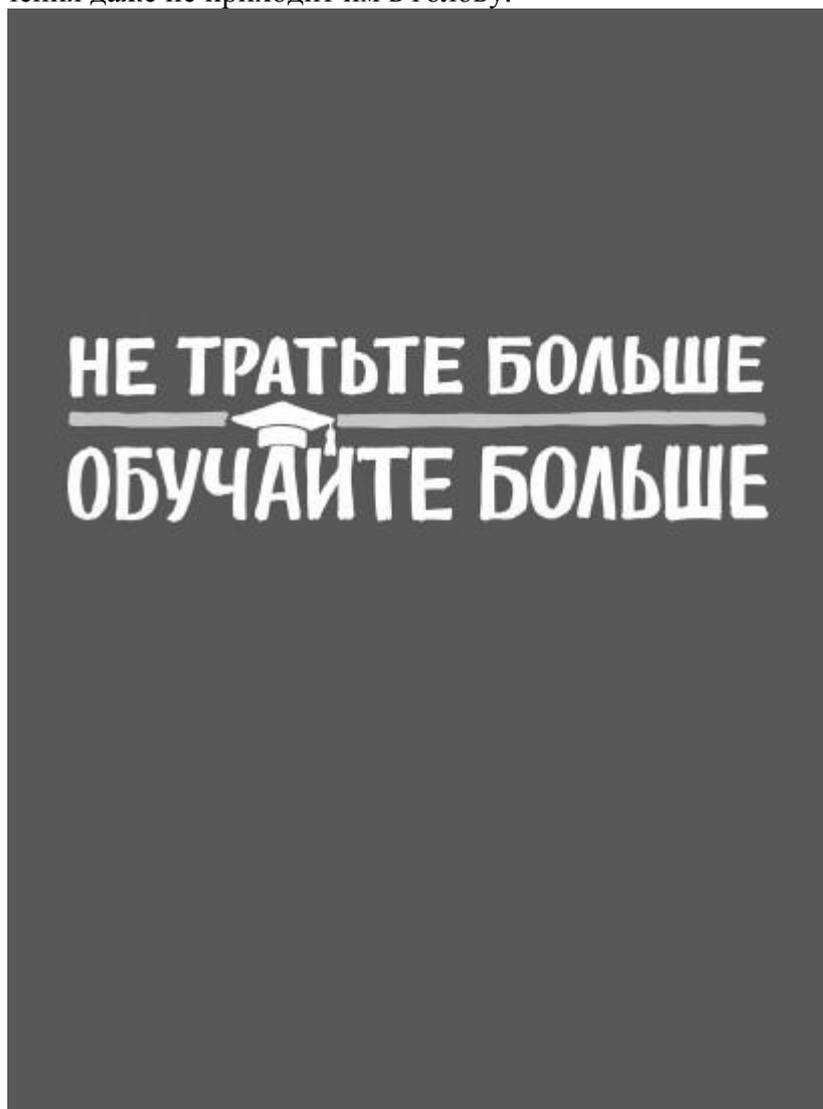
---

<sup>15</sup> Уровень удобства предмета для использования в заявленных целях.

## Больше обучайте в конкурентной борьбе

Вы можете размещать рекламу. Вы можете нанимать продавцов. Вы можете спонсировать мероприятия. Но как это все поможет вам выстоять? Ведь ваши конкуренты занимаются тем же самым.

Вместо того чтобы пытаться победить в конкурентной борьбе – больше продать, больше потратить, больше спонсировать, постарайтесь обучать свою аудиторию больше, чем ваши конкуренты. Обучение – это та область, о которой они, скорее всего, даже не задумываются. Большинство бизнесов концентрируется на продажах и обслуживании, а необходимость обучения даже не приходит им в голову.



Компания The Hoefler Type Foundry обучает дизайнеров типографии на сайте [Turography.com](http://Turography.com). Онлайн-магазин сделанных вручную вещей Etsy организует специальные воркшопы<sup>16</sup> для предпринимателей, на которых объясняет «лучшие практики» и идеи продвижения людям, продающим на их сайте. Гарри Вайнерчук, владелец большого винного магазина в Спрингфилде, учит разбираться в винах зрителей телеканала Wine Library TV (его ежедневно смотрят десятки тысяч).

---

<sup>16</sup> Воркшоп – интенсивное учебное мероприятие, участники которого учатся прежде всего благодаря собственной активной работе.

Обучайте – и вы «привяжете» к себе людей так, как не снилось поклонникам традиционных маркетинговых приемов. Покупать внимание с помощью рекламных разворотов в журналах и баннерной рекламы – это одно. Заручиться лояльностью аудитории, обучая ее, – это совершенно другой тип связи. Ваши слушатели и зрители больше вам доверяют. Они больше вас уважают. Даже не пользуясь вашими товарами, они по-прежнему могут оставаться вашими поклонниками.

Вдобавок это одно из дел, которое небольшим компаниям и отдельным людям удается лучше, чем компаниям-гигантам. Последние могут себе позволить рекламу во время матча за Суперкубок, а вы – нет. Но вы можете себе позволить обучать других. Большие компании никогда не смогут этого делать, потому что одержимы манией секретности.

Все инициативы в них сначала должны пройти через юриста, а затем преодолеть бюрократические проволочки. Обучение – это ваш шанс обойти крупных конкурентов.

## **Копируйте шеф-поваров**

Вероятно, вы слышали об Эмериле Лагасе, Марио Батали, Бобби Флее, Джулии Чайлд, Пауле Дин или Жаке Пепине, – все они прекрасные повара. Однако помимо них есть еще много прекрасных поваров. Так почему же именно этих люди знают лучше остальных? Потому что они делятся своими знаниями. Они публикуют свои рецепты в кулинарных книгах и демонстрируют свои умения на кулинарных шоу.

Владельцам бизнеса можно посоветовать то же самое – делитесь всем, что знаете! Правда, в деловом мире такая откровенность подобна проклятию. Бизнесмены обычно подозрительны до паранойи и держат в тайне все, что может расцениваться как конкурентное преимущество. Они считают себя эдакими «обладателями патентов» на свое ноу-хау. Может быть, для небольшого числа бизнесов эта позиция оправдана, но для большинства – нет. Им не нужно бояться делиться.

Скопировать рецепт гораздо проще, чем бизнес. Должно ли это пугать Марио Батали? Зачем ему нужно участвовать в кулинарных шоу и показывать, как он готовит свои блюда? Не боится ли он публиковать все свои рецепты в кулинарных книгах? Нет. Марио Батали прекрасно понимает: чтения рецептов и наблюдения демонстрируемых им умений недостаточно для того, чтобы победить его в его собственной игре. Никто не пытался, купив книгу, открыть неподалеку ресторан и выдавить знаменитого шеф-повара из бизнеса. Тем не менее в деловом мире вероятность таких сценариев почему-то считается высокой. Забудьте про это.

Копируйте шеф-поваров! Они готовят, поэтому и пишут кулинарные книги. А чем занимаетесь вы? В чем состоят ваши «рецепты»? Где ваша «кулинарная книга»? Что вы можете рассказать миру о секретах своей работы, причем рассказать познавательно, интересно, одновременно продвигая то, чем вы занимаетесь? Книга, которую вы держите в руках, – наша «книга рецептов». А где ваша?

## **Пройдите за кулисы**

Проведите людей за кулисы и покажите им, как устроен ваш бизнес. Представьте, что кто-то хочет снять реалити-шоу о вашем бизнесе. Что они покажут в итоге? А теперь сделайте-ка это, не дожидаясь их!

Думаете, такое шоу никому не нужно? Вы в этом уверены? Даже кажущаяся скучной работа может быть очень увлекательной, если о ней правильно рассказать. Что может быть скучнее рыбалки или работы дальнобойщика? Тем не менее телеканалы Discovery Channel и History Channel превратили эти профессии в высокорейтинговые шоу: Deadliest Catch и Ice Road Truckers.

Работа, о которой рассказывается, не обязательно должна быть опасной. Люди любят наблюдать за маленькими секретами во всех видах бизнеса, даже если речь идет о

производстве хлопьев на завтрак. Вот почему так популярна телепередача The Food Network's Unwrapped, в которой рассказывается о секретах производства школьных завтраков, газированной воды, сахарных леденцов и т. п.

Людам любопытно, как ведется тот или иной бизнес. Именно поэтому они ходят на экскурсии на заводы и смотрят закадровые съемки на DVD с фильмами. Они хотят увидеть, как строят декорации, как создается анимация, как режиссер проводит кастинг актеров. Они хотят знать, как и почему люди принимают те или иные решения.

Приоткрыв любопытствующим «закулисные тайны» вашего бизнеса, вы создадите новые отношения между вами. Вместо безликой компании они увидят реальных людей, которые управляют бизнесом, поймут, какие усилия тратятся на создание продаваемого вами продукта. Глубже проникнув в суть вашей работы, они будут признательны вам за то, что вы делаете.

### **Никто не любит пластиковые цветы**

В мире бизнеса полно «профессионалов», которые ходят в униформе и стараются выглядеть идеально. На самом деле они выглядят просто чопорно и скучно. С подобными людьми тяжело завязать отношения.

Не бойтесь демонстрировать свои недостатки. Окружающие более спокойно, чем вы думаете, реагируют на ваше несовершенство. Не волнуйтесь о том, как вам нужно выглядеть или вести себя. Покажитесь миру такими, какие вы есть на самом деле, со всеми недостатками. Быстро вянущие живые цветы люди все равно предпочитают букетам, идеально сохраняющим свой внешний вид, но сделанным из пластика.



В несовершенстве скрыта красота – это один из постулатов японской философии ваби-саби. Ваби-саби оценивает личность и самобытность, скрытые за блестящим фасадом, и учит принимать все трещины и царапины, если они есть. В ней также говорится о простоте – вам следует убрать все лишнее, а затем пользоваться тем, что у вас осталось.

Леонард Корен, автор книги о ваби-саби, дает такой совет:

«Упростите все до самой сути, но оставьте поэзию. Держите все чистым и необремененным, но не лишайте смысла».

Прекрасное высказывание: оставьте поэзию в том, что вы делаете! Когда что-то становится слишком безупречным, оно теряет свою душу и становится похожим на робота.

Поэтому разговаривайте так, как привыкли разговаривать. Раскрывайте суть проблемы или явления, которую другие отказываются обсуждать. Будьте прямолинейны, говоря о своих слабых местах. Покажите последнюю версию того, над чем работаете, даже если она еще не завершена. Быть несовершенным – это нормально. Недобранное в графе «профессионализм» вы с лихвой восполняете в графах «интерес» и «близость».

### **Пресс-релизы – это спам**

Как называются специальные письма, которые вы рассылаете сотням незнакомых людей, надеясь, что хоть одно из них «выстрелит»? Спам. Именно этим словом обозначаются пресс-релизы – специальные тексты для публикации, рассылаемые сотням незнакомых журналистов в надежде на то, что хотя бы один из них про вас напишет.

Давайте на мгновение задумаемся о цели пресс-релиза, который вы рассылаете в надежде быть замеченными. Вы хотите, чтобы пресса осветила деятельность вашей новой компании, товар, услугу, менеджмент – все что угодно. Вы хотите взволновать их настолько, чтобы они написали про вас заметку.

Пресс-релизы – самый негодный способ этого добиться. Они утомляют и состоят из избитых фраз. В них нет ничего свежего, цепляющего глаз. Ежедневно журналисты отправляют в корзину десятки пресс-релизов с кричащими заголовками, многократно преувеличивающими смысл сказанного, и цитатами директоров, в которых фальши больше, чем реальной информации. Пресс-релиз изобилует ярлыками «сенсационный», «революционный», «новаторский» и «потрясающий». Это тупо.

Более того, пресс-релизы шаблонны. Они пишутся один раз, а затем рассылаются массе репортеров – людей, которых вы не знаете и которые не знают вас. Вы на самом деле считаете, что с таким подходом ваша история будет опубликована? Иными словами, стали бы лично вы впервые представляться другим людям в такой же неопределенной и типовой манере, как написаны эти пресс-релизы? Догадываетесь, какое впечатление произвела бы ваша «презентация»?

Итак, если вы хотите привлечь чье-то внимание, глупо следовать примеру основной массы. Вам нужно выделиться. Тогда зачем, подобно другим, выпускать пресс-релизы?

Зачем слать спам на почтовые ящики журналистов, и без вас захламленные спамом?

Вместо этого позвоните. Напишите личное письмо. Если вы уже читали историю о похожей компании или продукте, свяжитесь с журналистом, который написал ее. Подайте им вашу историю жизненно, со страстью, интересом. Будьте запоминающимся. Выделяйтесь. Будьте незабываемы. Таким путем вам быстрее удастся заинтересовать прессу и добиться того, чтобы о вашей компании написали.

### **Забудьте про Wall Street Journal**

Забудьте о Time, Forbes, Newsweek, BusinessWeek, The New York Times и The Wall Street Journal. Рассказать о себе журналисту одного из этих изданий практически

невозможно. Встретить этого парня хотя бы мимоходом – уже удача.

Но даже если это все-таки случится, скорее всего он вами не заинтересуется. Вы недостаточно велики, чтобы иметь какое-то значение.

Вам лучше сосредоточиться на том, чтобы рассказать свою историю в небольшом отраслевом издании или чтобы о вас написал какой-нибудь «тематический» блогер. При таких запросах барьеры, которые придется преодолевать, будут гораздо ниже. Вы можете отправить электронное письмо и получить ответ (а может быть, сразу и публикацию) в тот же день.

Эти ребята на самом деле голодны до «свежего мяса». Они живут тем, что являются законодателями вкусов, находят все новое и лепят «снежный ком». Именно поэтому многие именитые репортеры все чаще ищут новые новостные поводы как раз на маленьких сайтах. Таким образом истории, которые создаются на «окраинах», имеют шанс очень быстро попасть в мейнстрим.

О нас писали ведущие издания, как, например, Wired и Time, но мы заметили, что гораздо больше «бьют по цели» публикации на сайтах, подобных Daring Fireball, ориентированном на поклонников Mac, или Liferhacker, сайте, посвященном продуктивности. Размещение ссылок на этих ресурсах ведет к весьма заметным пикам кривой на графиках нашего трафика и продаж. Статьи в крупных изданиях – это, конечно, здорово, но они не дают такого всплеска активности.

Упоминание в The Wall Street Journal хотя и приятно щекочет самолюбие, скорее всего, не обеспечит вам даже того минимального отклика, на который вы рассчитывали.

## **Наркото́рговцы все правильно понимают**

Наркото́рговцы – очень дальновидные бизнесмены. Они знают: их товар настолько хорош, что они готовы бесплатно дать на пробу небольшую порцию. Они знают, что пойманный на их удочку вернется за следующей порцией – уже с деньгами.

Копируйте наркото́рговцев. Сделайте свой продукт фантастически хорошим. Вызывающим зависимость. Продуктом, который «нельзя пропустить». Таким, чтобы вы были уверены, давая клиентам кусочек на пробу бесплатно: они вернутся уже с наличными.

Для начала создайте небольшую пробную версию своего продукта. Устройте простую и понятную презентацию, которая даст потребителям возможность попробовать продукт, не тратя при этом много времени и денег.

Пекарни, рестораны и магазины мороженого успешно применяли такую тактику десятилетиями. Автодилеры, прежде чем продать машину, позволяют взять ее на тест-драйв. Фирмы, разрабатывающие программное обеспечение, также следуют этой традиции, предлагая бесплатные периоды использования для своих продуктов или их ограниченные версии. Какие еще индустрии могут преуспеть, заимствуя модель поведения наркото́рговцев?

Не бойтесь делиться бесплатно. Вы должны знать, что люди вернутся «за добавкой». А если вы в этом пока не уверены, значит, достаточно сильный продукт вами еще не создан.

## **Маркетинг – это не отдел**

У вас есть отдел маркетинга? Если нет, хорошо. Но и имея такой отдел, не стоит думать, что его сотрудники – единственные люди, ответственные за маркетинг. Маркетинг, в отличие от бухгалтерии, – это не отдел, а образ жизни, то, чем все работники вашей компании занимаются 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, 365 дней в году.

Подобно тому, как вы не можете не общаться, вы не можете не заниматься маркетингом:

- ответ на телефонный звонок – это маркетинг; отправка письма по электронной почте – это маркетинг; каждый раз, когда кто-то пользуется вашим товаром, – это маркетинг;

- каждое слово, которое вы пишете на своем сайте, – это маркетинг;
- каждое сообщение об ошибке при разработке программного обеспечения, – это маркетинг; если вы работаете в ресторанном бизнесе, каждая мятная жвачка, вложенная в счет, – это маркетинг;
- если вы работаете в розничной торговле, контрольные весы на выходе – это маркетинг;
- если вы работаете в бизнесе услуг, каждый выставленный вами счет – это маркетинг.

# ВСЁ, ЧТО ВЫ ДЕЛАЕТЕ, — Маркетинг

Поймите, что каждая из этих «мелочей» гораздо более важна, чем подбор того барахла, которое нужно положить в подарочную сумку на конференции. Маркетинг – это не только отдельные мероприятия. Это совокупность всех ваших действий.

## **Миф о неожиданной сенсации**

Бешеный успех не придет к вам за одну секунду. Вы не сможете мгновенно разбогатеть. Вы не настолько особенный, чтобы все вокруг сразу обратили на вас внимание. Никому до вас нет дела. По крайней мере, пока. Пользуйтесь этим.

Вы, конечно, помните все эти истории успеха, свалившегося на кого-то за одну ночь? Так вот, это не вся история. Копните чуть глубже – и поймете, что за ними стоят годы труда. Люди годами вкалывали, чтобы попасть на те позиции, откуда начался их взлет. В редких случаях, когда внезапный успех ничем не предвосхищался, он обычно и не длится долго, ибо успех без фундамента по определению недолговечен.

Откажитесь от мечты о внезапно свалившемся успехе в обмен на медленный и продуманный рост. Путь к успеху, прежде чем вас заметят нужные люди, занимает долгое время. Этот вариант тяжел, но нужно быть терпеливым.

Возможно, вы думаете, что ускорите процесс, наняв фирму, занимающуюся PR. Не делайте на это ставку. Во-первых, это довольно дорого. Хорошие PR-фирмы могут обойтись вам более чем в 10 тысяч долларов в месяц. На начальном этапе это пустая трата денег.

Во-вторых, вы все еще безликая компания с товаром, о котором никто никогда не слышал. Кому до вас есть дело? Кто станет писать о вас? Вы начнете рассказывать о себе, когда у вас появятся клиенты и реальная история. Обычный запуск – это еще не история.

Запомните: будущие великие бренды всегда запускались без громких PR-кампаний. Starbucks, Apple, Nike, Amazon.com, Google и Snapple только со временем выросли в узнаваемые, серьезные бренды, и отнюдь не благодаря мощной PR-поддержке.

Прямо сегодня начните наращивать вашу аудиторию. Попробуйте заинтересовать людей своими высказываниями. Продолжайте действовать в том же духе. И через несколько лет вам придется сдерживать ухмылку, когда люди будут обсуждать ваш «внезапный» успех.

## **Прием на работу**

### **Вначале делайте все самостоятельно**

Никогда никого не нанимайте на работу, пока сами не попробуете ее выполнить. Так вы сумеете понять характер этой работы, уясните, как должен выглядеть ее хороший результат, сможете составить ее реалистичное описание и вопросы, которые впоследствии будете задавать во время интервью. Вы определите, нужно ли нанимать сотрудника на полную ставку либо подойдет частичная занятость или аутсорсинг. Возможно, вы решите продолжать выполнять данную работу самостоятельно (последний вариант даже предпочтительнее).

К тому же при руководстве сотрудниками, выполняющими работу, которой вы уже занимались, вы проявите себя более компетентным менеджером. Вам будет хорошо известно, где нужно проявить жесткость, а где оказать поддержку.

У себя в 37signals мы не нанимали системного администратора до тех пор, пока один из нас не провел целое лето, самостоятельно настраивая под возникшие потребности целую кучу серверов. В течение трех первых лет мы полностью брали на себя всю техническую поддержку клиентов и лишь затем наняли отдельного человека под эту задачу. Иными словами, прежде чем отдать передачу, мы сами бежали с мячом настолько далеко, насколько это возможно. С таким подходом мы точно знали, кого ищем на ту или иную позицию.



Время от времени вы можете чувствовать, что ваши аккумуляторы разрядились, а горючее на исходе. Это нормально. Первый вариант выхода из этой ситуации – нанимать людей, второй – использовать эту возможность, чтобы научиться чему-то. Сперва попробуйте научиться. Ваши потери на начальных этапах проекта сторицей окупятся приобретенной мудростью.

К тому же в начале пути вам нелишне как следует вникнуть во все аспекты деятельности своего бизнеса. Иначе вы рано или поздно окажетесь в тумане, доверив свою судьбу другим людям. А это опасно.

### **Нанимайте, когда уже становится невмоготу**

Нанимайте исключительно для того, чтобы снять головную боль. Не надо нанимать для удовольствия. Всегда задавайте себе вопросы: «Что случится, если мы никого не найдем? Действительно ли так необходима дополнительная работа, которую мы на себя взвалили? Можем ли мы вместо дополнительного найма решить поставленную задачу с помощью каких-то программ или изменения нашего образа действий? И что случится, если мы ее просто не станем решать?».

Аналогично, если от вас уходит сотрудник, не спешите искать ему замену. Посмотрите, как долго вы сможете продержаться без этой должности и этого человека. Довольно часто обнаруживается, что вам не требуется столько людей, сколько вы думаете.

Подходящее время для найма наступает, когда на протяжении довольно длительного периода времени количество несделанной работы превышает порог ваших возможностей. Вы

больше не можете заниматься какими-то вещами без ущерба для качества. Именно в этот момент (и не раньше!) наступает время для найма нового сотрудника.

### **Проходите мимо отличных людей**

Некоторые компании слишком увлекаются наймом персонала. Они принимают на работу, даже когда не нуждаются в этом: услышав о выдающемся специалисте, придумывают должность или звание, только чтобы заманить его к себе.

И вот этот человек попадает в компанию – занимает должность, которая не имеет значения, выполняет работу, которая не важна. Не будьте такой компанией.

Проходите мимо людей, которые вам не нужны, даже если они, по вашим представлениям, великолепны. Вы принесете своей компании больше вреда, чем пользы, если наймете талантливых людей, у которых не будет достойных задач.

Раздутый штат создает проблемы. Вы начинаете придумывать работу, чтобы каждый был занят. Искусственная работа ведет к искусственным проектам. А эти искусственные проекты тянут за собой вполне реальные затраты и вызывают дополнительные сложности. Да и кому охота работать над тем, что не имеет значения?

Не нужно беспокоиться о том, что «мы упустили N».

Гораздо хуже иметь в штате людей, которые не занимаются ничем полезным. Вокруг полно талантов. Когда у вас возникнет настоящая потребность, вы сможете найти того, кто вам отлично подойдет.

«Великолепие» здесь ни при чем. Если вам никто не нужен – вам никто не нужен.

### **Незнакомцы на коктейльной вечеринке**

На коктейльных вечеринках, где гости не знают друг друга, беседы обычно несодержательны и вызывают неловкость. Разговоры ведутся о погоде, спорте, телевизионных шоу и т.п. Вы обходите стороной разговоры на серьезные темы и воздерживаетесь от обсуждения спорных вопросов.

Совсем другое дело – небольшие душевные вечеринки, на которых собираются старые друзья. Вот где ведутся действительно интересные разговоры и горячие дебаты! В конце такого вечера вы понимаете, что на самом деле смогли открыть для себя что-то новое.

При быстром найме множества людей все закончится как раз проблемой «незнакомцев на коктейльной вечеринке». Вокруг постоянно мелькают новые лица, поэтому все неизбежно вежливо друг с другом и пытаются избегать любого конфликта или драмы. Никто не говорит: «Эта идея – отстой». В тех случаях, когда следовало бы бросить вызов, люди ведут себя спокойно.

Эта самоуспокоенность в конце концов приводит компанию к трудностям. Когда люди ведут себя непорядочно, вы должны иметь мужество сказать им об этом. В атмосфере, где никто никого не обижает, не возникает ни энтузиазма, ни любви к общему делу.

Вам требуется создать такую среду, в которой каждый себя чувствует достаточно комфортно, чтобы честно говорить о непростых вещах. Нужно понимать, как долго вы можете «пинать» кого-то. Вы должны знать, что действительно имеется в виду, когда человек произносит те или иные фразы.

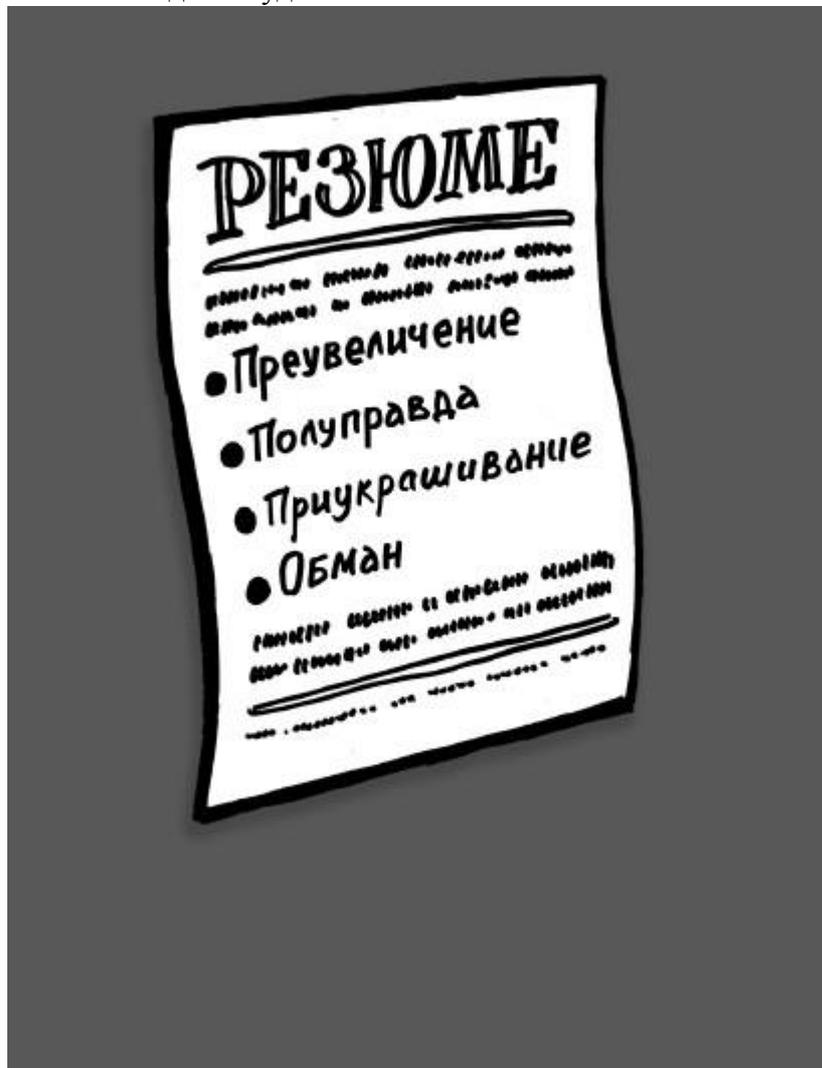
Итак, нанимайте с оглядкой. Это единственный путь не оказаться в итоге на коктейльной вечеринке незнакомцев.

### **Резюме нелепы**

Все мы знаем, что резюме – это фарс. Они слишком преувеличивают реальность. В них полно глаголов совершенного вида, которые ничего не значат. Места работы и области ответственности преподносятся в них с наилучшей стороны. Большую часть

предоставленной информации невозможно проверить.

Хуже всего то, что с ними очень удобно жить. Создать достаточно приличное резюме может любой. Именно поэтому их так любят бестолковые кандидаты. Резюме, заразы, высланное сотням потенциальных работодателей, представляет собой не что иное, как еще одну форму спама. Их авторам важно получить место не именно в вашей компании – их заботит получение места хоть где-нибудь.



Рассылка одного и того же резюме сразу в 300 компаний – это огромный красный флаг. Это значит, что кандидат не тратил время на изучение вашей компании. Он не знает, каковы ваши отличительные особенности.

Принимая решение о приеме на работу на основе этого хлама, вы упускаете из вида саму суть процесса найма – приобретение специалиста, заинтересованного именно в вашей компании, в ваших товарах, в ваших клиентах и в вашей работе.

Как же искать таких кандидатов? Первый шаг: просмотрите сопроводительное письмо. В нем вы получаете непосредственный «месседж» вместо списка навыков, глаголов и ни о чем не говорящих годов. Именно поэтому сопроводительное письмо говорит о человеке гораздо больше, чем резюме. Вы слышите истинный голос и способны понять, созвучен ли он вам и вашей компании.

Доверяйте своей интуиции. Если уже первый абзац кажется вам отстоем, нужно постараться найти что-то во втором. Если в первых трех абзацах вас ничто не зацепило, скорее всего, это не ваш вариант. Но если внутренний голос говорит вам, что этот вариант все-таки может «выстрелить», переходите к этапу собеседования.

## Годы, не относящиеся к делу

Все мы видели объявления о приеме на работу, в которых говорится: «Необходимый опыт работы – пять лет».

Это дает информацию о числе, но ни о чем не говорит.

Обозначить некий минимальный уровень опыта кандидата – безусловно, неплохая идея. Она имеет смысл при поиске кандидатов, имеющих опыт работы от полугода до года. Именно столько требуется, чтобы усвоить азы, разобраться в основных принципах работы, понять, какие инструменты наиболее подходят, и т. п.

Но после этого кривая выпрямляется. Разница между кандидатом с шестимесячным опытом работы и кандидатом с шестилетним стажем на удивление мала. Настоящие отличия – в самих людях, их склонностях, индивидуальных свойствах и умственных способностях.

Если вы все-таки склонны полагаться на цифры, задумайтесь над тем, как вы собираетесь оценивать полученные данные? Что значат пять лет опыта работы? Если пять лет назад вы потратили пару недель, экспериментируя с чем-то, можно ли это засчитать за пять лет опыта в этой области? Как компания собирается проверять эту мутную информацию?

Как долго кто-то чем-то занимался – не относится к делу. Значение имеет только то, насколько хорошо он это делал.

## Забудьте о формальном образовании

*Я никогда не позволял школьному обучению мешать моему образованию.*

**Марк Твен**

Мы видим вокруг множество компаний, которые выставляют требования в области образования. Они нанимают только людей с высшим образованием (иногда по определенной специальности) либо выпускников с отличием или с определенным баллом успеваемости, сертификатом или удовлетворяющих каким-то другим требованиям.

Это идиотское решение. Вокруг полно умных людей, которые не выделялись в классе. Не попадайте в ловушку, думая, что для достижения результатов вам нужен выпускник одной из «лучших» школ. 90 % директоров, возглавляющих в настоящее время 500 лучших американских компаний, не получали степень бакалавра ни в одном из заведений Лиги Плюща<sup>17</sup>. Выпускников университета Висконсина в этом списке больше, чем питомцев Гарварда.

Слишком много времени, проведенного специалистом в научной среде, может даже навредить компании. Выпускнику университета приходится очень многому учиться заново. Вот некоторые из ошибочных уроков «о письме», которые человек заучивает в научном мире:

- чем длиннее документ, тем он более значим;
- холодный, официальный тон лучше, чем разговорный стиль;
- использование «умных» слов впечатляет;
- чтобы выразить свою точку зрения, нужно исписать несколько страниц;
- оформление значит столько же (если не больше), сколько и содержание того, о чем вы пишете.

Неудивительно, что большая часть деловой переписки суха, чересчур многословна и

---

<sup>17</sup> Ведущие университеты северо-востока США: Корнуэлл, Гарвард, Йель, Принстон, Колумбийский, Браун, Колгейт, Дартмутский университет Пенсильвании.

изобилует абсурдом. Люди никак не могут избавиться от плохих привычек, появившихся вовремя обучения в университетах. Причем это касается не только академического стиля письма. Множество полезных во время обучения навыков немного стоят за пределами университета.

Итог: прекрасных кандидатов гораздо больше, чем выпускников со «звездным» средним баллом. Примите во внимание тех, кто по разным причинам бросил учебу, выпускников с низким средним баллом, студентов муниципальных колледжей<sup>18</sup> и даже учащих выпускных классов средней школы.

## **Работают все**

Маленькой по размеру компании нужны люди, которые собираются работать, а не делегировать полномочия. Никто не может быть выше работы. Каждый должен что-то производить.

Избегайте найма людей, делегирующих обязанности, тех, кто только указывает остальным, что нужно делать. Для маленькой команды такие люди – мертвый груз. Они перекрывают другим кислород, выдумывая, чем бы их занять. А когда уже не остается работы, которую можно кому-нибудь поручить, они предлагают новые задания, не заботясь о подсчете ресурсов для их выполнения.

Любители делегировать полномочия обожают совещания. Еще бы! Совещания – лучший повод надувать щеки, в то время как остальные участники оказываются оторванными от выполнения настоящей работы.

## **Нанимайте самостоятельных менеджеров**

Самостоятельные менеджеры – это люди, которые сами предлагают новые задачи и выполняют их. Им не нужен жесткий контроль и инструкции. Им не нужны ежедневные проверки. Они делают то, что должен делать менеджер, – задают тон, определяют фронт работ, необходимые ресурсы и т. п. Все это они делают «для себя» и самостоятельно выполняют свою работу.

Эти люди освобождают вас от необходимости контролировать их. Когда вы оставляете их в покое, они приятно удивляют вас объемом выполненной работы. Их не нужно постоянно держать за руку или руководить ими.

Как вычислить таких людей? Посмотрите на их послужной список. Задавали ли они тон на других местах работы?

Делали ли они что-нибудь самостоятельно? Запускали ли они какие-то проекты?

Вам нужен тот, кто способен создавать продукт с нуля и видеть всю работу насквозь. Когда вы находите таких людей, у остальных членов команды высвобождается время для реальной работы.

## **Нанимайте великолепных писателей**

Выбирая между несколькими претендентами на одну и ту же позицию, отдавайте предпочтение тому, кто лучше других умеет писать. Неважно, является ли этот человек маркетологом, продавцом, дизайнером, программистом или еще кем-нибудь, – его навыки письма себя оправдают.

Быть хорошим писателем значит больше, чем просто уметь писать. Умение ясно излагать свои мысли – это признак ясного ума. Отличные писатели умеют взаимодействовать с другими людьми. Они делают вещи более понятными. Они могут себя

---

<sup>18</sup> Аналог нашего техникума. Срок обучения в таком колледже – 2 года.

представить на месте кого-то другого. Они знают, чем можно пренебречь. А это те качества, которые вы хотите видеть в любом кандидате.

К тому же умение писать вновь входит в моду во всем нашем обществе. Обратите внимание, как много людей вместо того, чтобы говорить по телефону, отправляет текстовые сообщения. Посмотрите, как люди много взаимодействуют через блоги и средства моментального обмена сообщениями.

Сегодня умение писать – это валюта для хороших идей.

### **Самые лучшие – везде**

Это безумие – не нанимать самых лучших кандидатов только потому, что они живут вдалеке от вас. Особенно сегодня, когда вокруг существует столько технологий для упрощения процесса сбора людей в онлайн.

Наш головной офис находится в Чикаго, но больше половины нашей команды живет в других городах, штатах и даже странах – Айдахо, Канаде, Испании и еще в пяти местах. Ограничивая поиски кандидатов только городом Чикаго, мы бы упустили половину великолепных специалистов, с которыми сейчас работаем.



Хотите быть уверенным в том, что ваша удаленная команда остается на связи? Тогда старайтесь, чтобы ваши графики работы пересекались хотя бы на пару часов в день. Трудно работать, когда рабочее время в разных часовых поясах не совпадает. Если вы столкнулись с этой ситуацией, кому-то нужно сдвинуть время работы на чуть более позднее (или раннее),

чтобы быть доступным в одно и то же время.

Не требуется, чтобы время пересечения составляло все восемь часов. (Вообще мы поняли, что более предпочтительно не иметь полного пересечения графиков – таким образом у сотрудников останется больше времени для уединенной работы.) Двух-четырёх часов более чем достаточно.

Также время от времени встречайтесь лично. Вам по-прежнему стоит видеть друг друга раз в несколько месяцев.

Как минимум пару раз в год у нас в компании проходят совещания, на которые съезжаются все члены команды. Это прекрасное время, чтобы оценить, есть ли прогресс в работе, обсудить, что идет правильно/неправильно, составить планы и лишний раз пообщаться друг с другом уже на личном уровне.

География больше не имеет решающего значения. Нанимайте лучшие таланты, несмотря на их местожительство.

## **Берите сотрудников на тест-драйв**

Интервью сами по себе не являются достаточной основой для принятия решения о найме. Некоторые люди «профессионально» ведут разговор, но работают, увы, не как профи. Вам необходимо оценить, какую работу они способны выполнять сейчас, а не ориентироваться на ту работу, которой, по их словам, они занимались ранее.

Лучший способ выяснить возможности потенциальных сотрудников – увидеть их непосредственно в процессе работы. Наймите их для выполнения мини-проекта, требующего всего 20 или 40 часов. Вы увидите, как они принимают решения, какого рода вопросы задают. Вы сможете судить о них по их поступкам, а не по словам, и поймете, сможете ли вы поладить.

Вы даже можете придумать липовый проект. На заводе BMW в Южной Калифорнии была построена имитационная сборочная линия, на которой кандидатам для приема на работу давали 90 минут для выполнения ряда относящихся к их будущей работе задач.

В компании Cessna, производящей самолеты, для потенциальных менеджеров разработали ролевую игру, являющуюся симуляцией рабочего дня руководителя. Претенденты работают с системой напоминаний, общаются с разгневанными клиентами (ненастоящими) и решают разные другие проблемы. Используя эту имитацию, Cessna уже наняла более 100 менеджеров.

Эти компании осознали одно и то же: правда выходит наружу только при погружении в реальную рабочую обстановку. Одно дело – знакомиться с чьим-то портфолио, резюме или общаться на собеседовании. Другое – реально поработать бок о бок с этим человеком.

## **Устранение повреждений**

### **Будьте источником плохих новостей о себе**

Что-то в вашем бизнесе идет не так... Будет лучше, если вы сами обнаружите плохие новости, не дожидаясь возникновения благодатной почвы для распространения слухов и недостоверной информации.

Не думайте, что вам удастся скрыть неприятную информацию. В наши дни прятаться бессмысленно. Секретов больше не существует. Кто-нибудь другой обязательно раскроет правду о вас, выразив вам свое «фе». Заметку разместят в Сети, и к вам будет привлечено широкое внимание общественности.

Расскажите о происходящем своим клиентам, даже если они сами пока ничего не заметили. Вы заслужите больше уважения, если проявите себя в кризисной ситуации честными, открытыми и ответственными. Не пытайтесь прикрыться, подтасовав факты или

умалчивая о плохих новостях. Стремитесь к тому, чтобы ваши клиенты были максимально информированы.

В 1989 году на танкере Valdez компании Exxon произошла утечка 11 миллионов галлонов<sup>19</sup> нефти в проливе Принца Уильяма на Аляске. Exxon совершила ошибку, слишком долго не реагируя на аварию и не посылая помощь. Председатель правления Exxon не выезжал на место происшествия в течение двух недель. Компания следила, чтобы новости не распространялись за пределы небольшого городка Вальдез, затерянного на Аляске, в который было трудно добраться представителям прессы. Эти действия в итоге обернулись для Exxon PR-катастрофой. Общественность посчитала, что компания либо намеренно пыталась скрыть информацию о событии, либо вообще не придавала значения тому, что произошло.

Примерно в одно время с историей Exxon произошло повреждение нефтяного хранилища Ashland Oil неподалеку от Питтсбурга. Часть нефти вытекла в реку. В отличие от руководства Exxon председатель правления Ashland Oil Джон Холл повел себя по-другому – немедленно выехал на место событий, взял на себя ответственность за случившееся и заверил общественность, что компания ликвидирует последствия аварии. Холл лично посетил информационные агентства, чтобы объяснить, какие шаги намерена предпринять компания, и ответить на заданные вопросы. В течение дня он сумел перевести эту историю из разряда «гадкая нефтяная компания творит зло» в историю о «хорошей нефтяной компании, которая пытается все исправить».

Вот несколько советов, как рассказывать о произошедшем:

- послание должно идти от руководства. Наиболее высокопоставленный из доступных руководителей должен взять ситуацию под контроль;
- распространите сообщение как можно шире. Используйте любой доступный рупор. Не пытайтесь спрятать событие «под ковер»;
- «без комментариев» – это не вариант;
- извинитесь, как это сделал бы обычный человек, и в деталях объясните, что произошло;
- будьте искренне заинтересованы судьбой ваших клиентов и докажите это на деле.

## **Скорость меняет все**

«Ваш звонок важен для нас. Благодарим вас за ожидание. Приблизительное время ответа оператора – 16 минут...» Кончайте заливать!

Едва ли не самый важный элемент в обслуживании клиентов – наличие у них возможности быстро связаться с представителями компании. Удивительно, как часто только одно это может рассеять негативную ситуацию и направить ее в положительное русло.

Приходилось ли вам неделями ждать ответа на свое электронное письмо от какой-нибудь компании? Как вы себя при этом чувствовали? В наши дни людям приходится постоянно находиться в режиме ожидания и довольствоваться банальными словами о «заботе», за которыми ничто не стоит.

Именно поэтому так много запросов в компанию начинается в очень враждебном тоне. Некоторые граждане в своих обращениях могут даже угрожать сотрудникам или оскорблять их. Не воспринимайте это как выпад лично в ваш адрес. Люди просто думают, что это единственный способ быть услышанными. Они притворяются скрипучим колесом в надежде получить немного смазки.

При получении от вас быстрого ответа их настроение меняется на 180 градусов. Они оживляются. Они становятся супервежливыми. Частенько они вас искренне благодарят, особенно за получение действительно «личного» ответа. Клиенты настолько привыкли к

---

<sup>19</sup> Чуть больше 41 тысячи тонн.

шаблонным ответам, что вы можете расположить их к себе, внимательно отвечая на вопросы и показывая, что вы их слушаете. Даже если у вас нет готового ответа, напишите хоть что-нибудь. Письмо в духе: «Позвольте мне детальнее изучить проблему и связаться с вами позже» способно сотворить чудеса.

### Как сказать, что вы сожалеете

Одного подходящего на все случаи жизни способа сказать, что вы сожалеете о чем-то, увы, не существует. Зато есть миллион ужасных способов сделать это.

Худшее, что можно придумать, – формальное извинение, в котором на самом деле отсутствует признание вины. Например: «Мы сожалеем, что вас это расстроило». Или: «Очень жаль, что мы не оправдали ваших ожиданий».

Настоящее извинение предполагает принятие ответственности. В нем нет места условному наклонению. (Употребление оборота со словом «если» в этом случае будет демонстрировать ваши неуверенность и отсутствие амбиций.) Кроме того, в нем должны содержаться основные подробности случившегося и меры, которые вы собираетесь принять, чтобы этого больше не повторилось. И, конечно, в извинении обязательно должно сообщаться о том, как вы намерены исправлять допущенный промах.



Еще один неудачный пример: «Мы извиняемся за любые неудобства, которые могли быть вызваны произошедшим». Давайте разберемся, что плохого в этой фразе.

**«Мы извиняемся...»** Нечаянно вылив на кого-то кофе, скажете ли вы: «Я извиняюсь»? Нет, вы скажете: «Ой, простите, мне очень-очень жаль, что так вышло!». В общем, если ваше обслуживание важно для клиентов, то его приостановка похожа на пролитую чашку горячего кофе. Используйте тон и язык, которые продемонстрируют, что вы понимаете всю серьезность произошедшего. Кроме этого, лицо, приносящее извинения от имени компании, должно взять на себя персональную ответственность за то, что случилось. «Простите меня» звучит гораздо сильнее, чем «мы извиняемся».

**«...за любые неудобства...»** Если клиенты надеются на хорошее обслуживание и не могут его добиться – это не просто неудобство. Неудобство – это длинная очередь в магазине. А ваш случай должен расцениваться как критическая ситуация.

**«...которые могли быть вызваны произошедшим»**. Это *могли* подразумевает, что в принципе могло *вообще ничего* не случиться. Это классический «не-извиняющийся» ход. Тем самым вы выказываете пренебрежение к вполне реальной проблеме (или проблемам), с которой столкнулись клиенты. Если эта проблема их не затронула, вам вообще ничего не нужно говорить. А если затронула, то не надо лукавить, употребляя слово «могли». Перестаньте колебаться.

Как мы уже сказали, идеального способа выразить сожаление не существует, как не существует волшебной таблетки. Любой шаблонный ответ будет звучать искусственно и оставит в душе пустоту. Искать решение нужно в зависимости от ситуации.

Принцип № 1, о котором нужно помнить, принося извинения: как бы вы отнеслись к подобному извинению, если бы оказались пострадавшей стороной? Вы бы поверили этим словам, если бы они были адресованы вам?

Также помните, что даже самое красивое извинение не выручит вас, если вы не заслужили доверие людей. Ваши предыдущие действия в этом направлении имеют гораздо большее значение, чем слова, которые вы подбираете для извинения. Только если вы, как говорят психологи, создали раппорт<sup>20</sup> со своими клиентами, они не усомнятся в искренности ваших сожалений и выдадут вам кредит доверия в трудной ситуации.

## **Направьте всех на передовую**

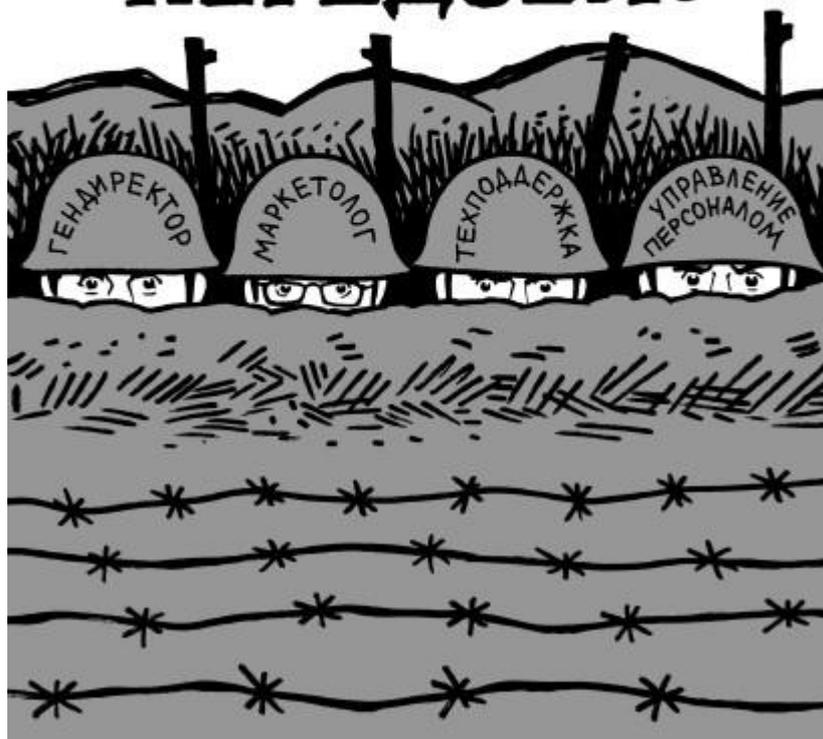
В ресторанном бизнесе существует огромная разница между работой на кухне и обслуживанием клиентов. Директора кулинарных школ и умные рестораторы понимают, как важно наладить взаимопонимание и симпатию между этими двумя сторонами. Именно поэтому их шеф-повара в качестве своеобразной разминки частенько работают в зале официантами. Таким образом персонал кухни имеет возможность пообщаться с клиентами и почувствовать, каково это – работать на передовой.

Подобное разделение на «фасадную» и «заднюю» части есть во многих компаниях. Создатели продукта работают на «кухне», в то время как команда поддержки обслуживает клиентов. К сожалению, «шеф-повара» никогда не слышат напрямую, что говорят потребители. Между тем общение с клиентами – лучший способ привести в равновесие сильные и слабые стороны продукта.

---

<sup>20</sup> Раппорт – установление психической связи с человеком или группой людей.

# ВСЕ НА ПЕРЕДОВУЮ



Вспомните детскую игру в «испорченный телефон». Десять детей сидят по кругу и по очереди шепотом передают друг другу сообщение. До последнего участника оно доходит уже в полностью искаженном виде – и это очень забавно. Утверждение, имевшее смысл в начале, в конце становится абракадаброй («макаронная дыня знает будущее»). И чем больше людей в круге, тем сильнее искажается сообщение.

Тот же принцип действует и в компании. Чем длиннее цепочка посредников между клиентами и сотрудниками, выполняющими работу, тем более вероятно, что по пути сообщение клиентов будет искажено или утеряно.

Каждый член вашей команды должен иметь возможность связаться с клиентами, пусть не каждый день, но как минимум несколько раз в год. Только так ваши сотрудники смогут почувствовать душевную боль и досаду, которую испытывают порой ваши клиенты. Непосредственная связь с клиентами, выслушивание их претензий – единственное, что мотивирует людей искать решение проблем. (Не забывайте и об обратной стороне медали: вид счастливых клиентов или тех, чьи проблемы были решены ко всеобщему удовольствию, также может очень сильно мотивировать ваших коллег.)

Так что не ограждайте сотрудников, выполняющих «внутреннюю» работу, от обратной связи с клиентами. Никто не должен быть освобожден от необходимости выслушивать резкую критику.

У вас нет времени на взаимодействие с клиентами? Найдите его! Основатель сайта Craigslist Крэйг Ньюмарк ежедневно выделяет хотя бы несколько минут для ответов на письма в службу техподдержки. Он также собственноручно удаляет с форумов своего сайта

расистские комментарии и допекает риелторов из Нью-Йорка, которые размещают объявления о сдаче в аренду несуществующих квартир. Если уж Ньюмарк находит время на обслуживание клиентов, то и вы сможете.

## **Глубоко вздохните**

Если лодку раскачать, от нее пойдут волны. Предоставление новой услуги, перемены в политике компании, отказ от чего-либо вызовут незамедлительную реакцию извне. Сопровитесь стремлению запаниковать в ответ или начать быстро вносить новые изменения. Поначалу будут полыхать страсти. Это нормально. Главное – суметь благополучно пережить первую, самую трудную неделю. Потом обычно наступает затишье.

Люди ко всему привыкают. Именно поэтому они так негативно реагируют на изменения, которые рушат привычный для них ход вещей. Они выражают свое несогласие. Они жалуются. Они требуют, чтобы вы все вернули на круги своя.

Но это не значит, что нужно их слушаться. Иногда нужно набраться смелости и ознакомить клиентов с решением, в которое вы верите, даже если поначалу оно будет непопулярно.

Люди часто реагируют еще до того, как испробовали новинку. Эта изначальная негативная реакция – всего лишь первичный отклик. Иногда приходится слышать довольно резкие высказывания вроде: «Это худшее, что я когда-либо видел», хотя им было представлено лишь незначительное изменение.

Негативные отклики почти всегда громче и эмоциональнее, чем позитивные. Это аксиома. Даже если большая часть ваших клиентов довольна изменениями, вы слышите только негативные голоса. На этом фоне важно удержаться от опрометчивого шага и не дать задний ход необходимым, но противоречивым преобразованиям.

Поэтому, когда люди жалуются, позвольте страстям немного побурлить. Дайте знать возмутителям спокойствия, что вы их слышите и находитесь в курсе их претензий. Но объясните, что собираетесь оставить все как есть на некоторое время и посмотреть, что из этого выйдет. Скорее всего вы обнаружите, что потребители приспособились к новой ситуации и в конце концов изменения понравились им даже больше, чем предыдущая версия, которой они пользовались.

## **Культура**

### **Вы не создаете культуру**

Искусственные культуры мимолетны. Они как громкие петарды, состоящие из миссий компаний, заявлений и правил. Они банальны, уродливы и словно сделаны из пластика.

Искусственная культура – это краска. Настоящая культура – это патина<sup>21</sup>.

Вы не создаете культуру. Она приходит со временем. Поэтому у молодых компаний нет культуры. Культура – это побочный продукт определенного поведения. Если вы побуждаете людей делиться идеями, опытом и так далее и даете им право делиться, тогда совместное использование станет частью вашей культуры. Если вы вознаграждаете доверие, тогда доверие станет ее неотъемлемой частью. Если вы хорошо относитесь к клиентам, тогда забота о них станет вашей культурой.

Культура – это не настольный футбол, не приступы доверия и не политика. Это не рождественская вечеринка или корпоративный пикник. Все вышперечисленное – объекты и

---

<sup>21</sup> Налет зеленоватого цвета, образующийся на поверхности изделий из меди, бронзы, латуни под воздействием внешней среды.

события, а не культура. Однако это и не слоган. Культура – это действия, а не слова.

Поэтому не нужно слишком много о ней беспокоиться. Не насаждайте ее. Культуру невозможно установить. Как и хорошему виски, ей требуется время, чтобы настояться.

## **Решения являются временными**

*«Но что если...»*

*«Что произойдет, когда...»*

*«Разве нам не нужен план, чтобы...»*

Не нужно решать проблемы, которых у вас пока нет. Большинство вещей, о которых вы переживаете, так никогда и не произойдут.

Кроме того, принимаемые сегодня решения не будут действовать вечно. Очень легко отклонять хорошие идеи, интересные стратегии или стоящие эксперименты, исходя из того, что любое принятое сейчас решение должно годами оставаться в силе. Это абсолютно не так, особенно для небольших бизнесов. Если изменяются обстоятельства, решения тоже могут изменяться. Все решения временны.

На данном этапе глупо беспокоиться о том, как ваша концепция будет масштабироваться для аудитории от 5 до 5 тысяч человек (или от 100 тысяч до 100 миллионов человек). Заставить товар или услугу «оторваться от земли» и без того довольно трудно – нечего выдумывать дополнительные препятствия. Оптимизируйте условия для текущей работы, а о будущем побеспокойтесь позже.

Возможность сменить курс – одно из самых больших преимуществ небольшой компании. По сравнению с более громоздкими конкурентами вы гораздо лучше приспособлены к быстрым и решительным изменениям. Большие компании просто не могут так быстро двигаться. Поэтому заботьтесь о сегодняшнем дне, а о будущем позаботитесь, когда оно настанет. Иначе вы потратите энергию, время и деньги, отвлекаясь на задачи, которые могут никогда не встать перед вами.

## **Обходите рок-звезд**

Многие компании разыскивают на свои вакансии «рок-звезд» или «ниндзя». Это банально.

Вместо того чтобы думать, как вы справитесь с комнатой, полной рок-звезд, подумайте лучше о самой комнате. Все мы способны выполнять работу плохо, нормально и прекрасно. И обстановка оказывает на результаты работы гораздо большее влияние, чем многие думают.

Речь не о том, что все мы созданы с равными возможностями и с помощью окружающей обстановки, подходящей для рок-звезд, вы сможете в каждом разбудить его звездные возможности. Слишком часто сотруднику так и не удается раскрыть свой потенциал из-за «кривых» корпоративных политик, слабого руководства, удушающей бюрократии. Вычистив из своей компании весь этот мусор, вы увидите, что люди очень хотят решать действительно достойные задачи. Просто им нужно дать шанс.

# СОЗДАЙТЕ ЗВЁЗДНУЮ ОБСТАНОВКУ



Речь не идет о неофициальных пятницах с вольным стилем одежды или дне «Приведи свою собаку на работу». (Если это такие замечательные идеи, почему бы вам не воплощать их в жизнь каждый день?)

«Рок-звезд» окружает атмосфера доверия, независимости и ответственности. Эти качества появляются как следствие того, что люди получают инструменты, необходимые для полноценной работы, – возможность уединения, удобное рабочее место и т. д. Создание отличной окружающей обстановки – знак уважения к людям, которые выполняют работу, и к тому, насколько классно они ее выполняют.

## **Им не по 13 лет**

Относясь к сотрудникам как к детям, вы получите сделанную по-детски работу. Тем не менее именно такое отношение практикуется руководством многих компаний. Подчиненным нужно спрашивать разрешения у начальников, прежде чем что-то сделать, получать добро вышестоящих на любые незначительные расходы. Удивительно еще, что их не заставляют спрашивать разрешения, чтобы сходить в туалет.

Стиль руководства, при котором любое действие требует одобрения, порождает культуру бездумия. Отношения, созданные между начальниками и подчиненными, подразумевают: «Я тебе не доверяю».

Что вы выигрываете, например, от запрета сотруднику пользоваться социальными сетями или смотреть ролики на YouTube во время работы? Ровным счетом ничего. Это время

не будет магическим образом конвертировано в работу. Люди найдут какой-нибудь другой способ отвлечься.

Никакими мерами вы не сможете добиться того, чтобы каждый работал ровно восемь отведенных для этого часов. Это миф. Люди могут находиться в офисе в течение восьми часов, но не могут все это время заниматься исключительно работой. Им необходимо отвлекаться, чтобы нарушить монотонность рабочего дня. Немного времени, проведенного на Facebook или YouTube, еще никому не вредило.

Намереваясь взять под контроль все эти процессы, задумайтесь, сколько это потребует времени и денег. Сколько стоит установка и настройка программного обеспечения? Сколько времени потребуется IT-специалистам, чтобы следить за действиями других сотрудников, вместо того чтобы работать над проектами, имеющими реальную ценность? Сколько времени вы теряете, занимаясь написанием инструкций, которые все равно никто не читает? Оценив все эти затраты, вы быстро поймете, что недоверие к собственным сотрудникам обходится ужасно дорого.

### **Отправляйте людей домой в 17 часов**

Сотрудник мечты для многих компаний – это кто-то двадцати с лишним лет от роду, проводящий как можно меньше времени вне работы, кто-то, кто чувствует себя прекрасно, работая по 14 часов в сутки и засыпая под рабочим столом.

Набивать комнату ребятами, склонными к работе за полночь, не такой уж удачный ход, как кажется на первый взгляд. Это всего лишь попытка как-то оправдать в своих глазах отвратительное качество исполнения. Не верьте тем, кто увековечил миф: «Такие сотрудники для нас – единственный способ тягаться с большими компаниями». Дело не в количестве часов, проведенных за рабочим столом, а в *продуктивности* этих часов.



Сотрудники, которым надо побыстрее освободиться (допустим, им нужно забрать детей или присутствовать на репетиции хора), вынуждены искать способы быть более эффективными, поэтому они мудро используют свое время.

Есть такая поговорка: «Если вы хотите, чтобы что-то было сделано, поручите выполнение самому занятому человеку». Вам нужны занятые люди. Люди, у которых достаточно других забот после работы. Если вы хотите работать с человеком долгое время, не нужно рассчитывать на то, что работа будет полностью занимать его жизнь.

### **Не оставляйте шрамов после первого пореза**

Когда сотрудник второй раз сделал то, что вам не нравится, естественная реакция руководителя на его промах – создать внутреннее правило. «Джон надел шорты?! Нам нужен дресс-код!». Нет, не нужен. Нужно просто сказать Джону, чтобы он больше не надевал шорты.

Внутренние правила – это своеобразные рубцы организаций. Они представляют собой задокументированные реакции на опасения: «Нежелательно, чтобы это снова произошло». Они являются коллективным наказанием за индивидуальные проступки.

Именно так рождается бюрократизм. При этом никто не ставит целью навязывать его специально. Он медленно подкрадывается к компаниям. Он создается постепенно: по одному правилу – одному шраму за раз.

Не оставляйте шрамов после первого пореза! Не создавайте внутреннее правило только

потому, что один человек однажды что-то сделал неправильно. Внутренние инструкции нужны только для ситуаций, которые повторяются снова и снова.

## **Будьте собой**

Что происходит с бизнесменами, которые пытаются казаться значительными? Высокомерный язык, формальные заявления, искусственное дружелюбие, юридический жаргон и т. п. При чтении их писанины кажется, что ее написал робот. Такие компании обращаются к вам, а не общаются с вами.

Подобная маска профессионализма – абсурд. Все мы это знаем. И все равно маленькие компании пытаются копировать этот стиль. Они думают, что если они значительно говорят о себе, они и кажутся более значительными, «профессиональными». На самом деле такое поведение выглядит просто нелепо. К тому же вы жертвуете одним из самых больших преимуществ маленькой компании – возможностью взаимодействовать с окружающими просто и напрямую, без того, чтобы каждое слово проходило через фильтры юридического или PR-отдела.

Нет ничего зазорного в том, чтобы звучать соответственно своему размеру. Честно позиционировать себя – умный стиль ведения бизнеса. Первое впечатление зачастую создается с помощью языка, так зачем же начинать со лжи?

Не бойтесь быть собой.

Это относится к языку, который вы используете повсюду – в переписке по электронной почте, при оформлении заказов, при написании постов в блоге, во время интервью и презентаций и т. д. Разговаривайте с клиентами тем же языком, каким общаетесь с друзьями. Избегайте жаргона и корпоративного сленга. Не пользуйтесь громкими словами, если можно обойтись обычными. Не говорите о «монетизации» или «транспарентности» – говорите о том, как делать деньги и быть честным. Не надо использовать семь слов там, где хватит и четырех.

И не заставляйте сотрудников заканчивать письма юридической припиской вроде: «Это e-mail-сообщение предназначено исключительно для использования намеренным получателем (получателями) и может содержать конфиденциальную и не подлежащую разглашению информацию». Это все равно что заканчивать все письма вашей компании словами: «Мы вам не доверяем и готовы доказать это в суде». Удачи вам в попытке расположить к себе людей таким образом!

Пишите, чтобы быть прочитанными, не пишите ради того, чтобы что-то написать. Прочитайте написанное вслух. Звучит ли оно так, как будто вы действительно к кому-то обращаетесь? Старайтесь сделать текст как можно более разговорным.

Кто сказал, что письменный стиль должен быть официальным? Кто сказал, что вы должны отказаться от своей индивидуальности, когда кладете слова на бумагу? Забудьте о правилах. Общайтесь!

Когда вы пишете, не думайте обо всех людях, которые могут прочитать эти слова. Думайте о конкретном человеке и пишите для него одного. Написание текста для толпы ведет к неуклюжести и громоздкости. Обращаясь к конкретному адресату, вы с большей вероятностью сумеете попасть прямо в точку.

## **Слова из четырех букв**

Есть несколько слов, которые никогда не стоит употреблять в бизнесе. Нет, не те, что вы подумали! Это вполне цензурные слова – нужно (need), обязан (must), не могу (can't), легко (easy), только (just), единственный (only), быстро (fast). Они – как красные флаги, преграждающие путь к здоровому общению. Они провоцируют враждебные отношения, торпедируют искренние обсуждения и служат причиной задержки проектов.

Используя их, вы попадаете в мир, где есть только белое и черное. Но истина редко

окрашена только в один из этих цветов. Читая эти слова, люди расстраиваются, за расстройством следуют проблемы. В совершенно безобидную ситуацию «впрыскиваются» напряженность и конфликт.



Чем же так страшны эти слова?

**Нужно** . Очень немногие вещи действительно нуждаются в том, чтобы их выполнили. Вместо «нужно» скажите лучше «возможно», или «что вы об этом думаете?», или «как это звучит?».

**Не могу** . Когда вы говорите «не могу», вы скорее всего можете. Иногда даже встречаются «не могу» с обратным смыслом: «мы не можем запустить этот продукт сейчас, потому что он еще не готов». Или: «мы больше не можем тратить на это время, потому что нам нужно запускаться». Оба этих утверждения не могут быть верны. Или подождите минутку, может быть, могут?

**Легко** . Это слово обычно используется для описания работы других людей. «Ты же легко с этим справишься, верно?». Но заметьте: свои собственные обязанности люди редко описывают как «легкие». Сами бы они для начала попросили: «Позволь мне взглянуть на задание», но другим просто говорят или пишут: «Выполни это легкое задание!».

Эти слова частенько всплывают и во время дискуссий (также обратите внимание на их двоюродных братьев: «все», «никто», «всегда» и «никогда»). Эти слова загоняют участников

обсуждения в угол, заставляя делать выбор между двумя крайностями. Любой компромисс, любое промежуточное решение при этом отвергаются. Людей буквально сталкивают лбами между собой.

Особенно опасными эти слова становятся, когда их употребляют одновременно: «Нам нужно немедленно добавить эту функцию. Мы не можем без нее запускаться. Это всего одна маленькая деталь, поэтому внедрить ее будет легко. Вы должны быстро справиться с заданием». Всего 31 слово рождает сотни трактовок. Это рецепт катастрофы.

### **«Как можно быстрее» – это яд**

Перестаньте повторять выражение «как можно быстрее». Сотрудники вас уже поняли. Им самим хочется сделать это быстрее.

Прилепляя ярлык «как можно быстрее» на каждый запрос, вы говорите тем самым, что все имеют одинаково высокий приоритет. «Уравниловка» в данном случае означает отсутствие приоритета. (Забавно, что каждая задача обычно имеет высокий приоритет ровно до того момента, когда вам на самом деле не приходится определять ее значимость.)

Выражение «как можно быстрее» подобно инфляции. Оно обесценивает любой запрос, не имеющий такой пометки. Пока вы этого не поймете, единственным способом заставить сотрудников выполнить работу будет являться многострадальный ярлык «как можно быстрее».

Многие задачи отнюдь не требуют такого рода истерии. От того, что та или иная задача не будет немедленно выполнена, никто не потеряет работу и не умрет, а компания не потеряет кучу денег. А вот требование выполнить задание «как можно быстрее» может вызвать стресс, который ведет к истощению сил и еще худшим последствиям.

Поэтому избегайте использовать «сильные слова» без крайней необходимости – берегите их для действительно чрезвычайных ситуаций, при которых промедление грозит страшными последствиями. Во всех остальных случаях – расслабьтесь.

## **Заключение**

### **Вдохновение не вечно**

У каждого из нас возникают идеи. Они бессмертны. Они живут вечно – в отличие от вдохновения. Вдохновение подобно свежему фрукту или молоку: у него есть срок годности.

Если у вас появилось желание что-то сделать, нужно приступить к этому немедленно. Нельзя на пару месяцев отложить идею на дальнюю полку в надежде вернуться к ней позже. Позже вы, возможно, уже не будете так сильно ею воодушевлены.

Если вдохновение пришло к вам в пятницу, пожертвуйте выходными и полностью погрузитесь в проект. В состоянии подъема вы можете за 24 часа выполнить объем работы, на который в обычной ситуации пришлось бы потратить пару недель.



Во вдохновении есть что-то магическое. Оно является мультипликатором продуктивности, мотиватором, а в некотором роде и машиной времени. Но оно не будет вас дожидаться. Вдохновение сиюминутно. Если оно вас посетило, хватайте его и заставьте работать.

Спасибо вам за то, что прочитали нашу книгу. Надеемся, что она поможет вам пересмотреть свои взгляды на работу и бизнес. Если это произойдет, напишите нам пару строк на [rework@37signals.com](mailto:rework@37signals.com)

## Источники

### О 37signals

#### **37signals**

[www.37signals.com](http://www.37signals.com)

О компании 37signals и наших продуктах.

#### **Signal vs. Noise**

[www.37signals.com/svn](http://www.37signals.com/svn)

Блог нашей компании о бизнесе, дизайне, культуре и других вещах.

#### **Видео 37signals**

[www.37signals.com/video](http://www.37signals.com/video)

Презентации и выступления 37signals.

#### **Сайт Rework**

[www.37signals.com/rework](http://www.37signals.com/rework)

Официальный сайт книги.

#### **Подпишитесь на рассылку от 37signals**

[www.37signals.com/subscribe](http://www.37signals.com/subscribe)

Новостная рассылка о наших продуктах, скидках и многом другом (не чаще двух раз в месяц).

**То, что нам нравится**

[www.37signals.com/stuffwelike](http://www.37signals.com/stuffwelike)

Список книг, сайтов и всего остального, что нам нравится.

**E-mail**

[rework@37signals.com](mailto:rework@37signals.com)

## 37signals products

**Basecamp**

[www.basecamphq.com](http://www.basecamphq.com)

Управляйте проектами и взаимодействуйте со своей командой и клиентами.

**Highrise**

[www.highrisehq.com](http://www.highrisehq.com)

Работайте со своими контактами, лидами и сделками. Всегда будьте готовы.

**Backpack**

[www.backpackit.com](http://www.backpackit.com)

Организируйте и сделайте доступной информацию внутри вашего бизнеса.

**Campfire**

[www.campfirenow.com](http://www.campfirenow.com)

Чат в реальном времени, совместное использование файлов и кода для удаленных команд.

**Ta-da List**

[www.tadalist.com](http://www.tadalist.com)

Ta-da List позволяет легко создавать ваши списки дел и управлять ими.

**Writeboard**

[www.writeboard.com](http://www.writeboard.com)

С помощью Writeboard можно легко совместно пользоваться документами и вносить в них изменения.

**Getting Real**

[gettingreal.37signals.com](http://gettingreal.37signals.com)

Эта книга от 37signals поможет вам найти более умный, быстрый и простой способ создавать успешные веб-приложения.

**Ruby on Rails**

[www.rubyonrails.org](http://www.rubyonrails.org)

Веб-фреймворк с открытым кодом, созданный 37signals.

## Об авторах

Джейсон Фрайд и Дэвид Хайнемайер Хенссон – успешные предприниматели, основатели компании 37signals.

Программами, созданными этой компанией (в которой всего 14 постоянных сотрудников!), пользуются более 3 миллионов человек по всему миру. Среди них Basecamp – система управления проектами, Backpack – система управления знаниями, Highrise – система CRM и мессенджер Campfire.

Фрайд и Хенссон – авторы бестселлера Getting Real.

Их блог Signal vs. Noise – один из самых популярных, на него подписаны больше 114 000 человек!

Сайт компании <http://37signals.com/>

Блог авторов <http://37signals.com/svn>