

Мастер-класс № 1

С чего начать

*Нужно внимательно следить, куда ведет тебя сердце,
и затем прилагать все силы, чтобы не свернуть с этого пути.*

Хасидское изречение

КОРОТКО (Как Оптимизировать Работу Открывающейся КОмпании)

Обычно я оформляю свои речи в виде списка из десяти пунктов, и эту книгу я хотел начать так же — списком из десяти самых важных вещей, которые должен сделать предприниматель. Но получилось всего пять:

1. *Сотворите что-то действительно значимое* (вдохновил Джон Дуэрт). Лучший мотив для открытия собственного дела — это предпринять что-то действительно значимое, то есть придумать такой продукт или услугу, которые сделают мир лучше. Так что первоочередная ваша задача — решить, как именно вы можете усовершенствовать мир.
2. *Сочините мантру*. Забудьте о программных заявлениях — они слишком длинны, скучны и бесполезны. Никто не способен запомнить их — не говоря уж о том, чтобы претворить в жизнь. Вместо этого возьмите вашу идею из п. 1 и на ее основе сочините мантру. Она и поможет всем вашим сотрудникам понять главные цели компании.
3. *Приступите к действиям*. Начните производство и реализацию вашего продукта или услуги. Берите в руки паяльники, компиляторы, молотки, пилы, AutoCAD — любые необходимые

вам инструменты — и за дело. Не заикливайтесь на болтовне, писанине и планировании.

4. *Определите свою бизнес-модель.* Какое бы дело вы ни открывали, вы должны четко представлять себе, как зарабатывать на нем деньги. Даже самые гениальные идея, технология, продукт, услуга — не жильцы без устойчивой бизнес-модели.
5. *Постройте систему ВРЗ (вехи, расчеты, задачи).* И последний штрих — нужно свести в единую систему три списка: а) главные вехи, которые необходимо пройти; б) расчеты, на которых вы строите вашу бизнес-модель, и в) задачи, которые нужно решить, чтобы достичь поставленных целей. Эта система будет поддерживать дисциплину в вашей компании и поможет ей удержаться на плаву, случись хоть всемирный потоп.

Сотворите что-то значимое

Я никогда не помышлял о том, чтобы сочинять ради славы и почестей. Я должен дать выход тому, что у меня в сердце, — вот почему я пишу музыку.

Людвиг ван Бетховен

Существует множество книг по предпринимательству, которые с первых же страниц погружают в дотошный самоанализ, предлагая читателю определить, действительно ли он готов к открытию своего дела. Вот типичные вопросы оттуда:

- Готовы ли вы работать по много часов за низкую зарплату?
- Готовы ли вы получать отказ за отказом?
- Готовы ли вы взять на себя ответственность за сотни подчиненных?

Но проблема в том, что на подобные вопросы невозможно ответить заранее, и толку от них мало. С одной стороны, слова недорого стоят.

Если человек говорит, что он готов сделать что-либо, это вовсе не значит, что он это сделает.

С другой стороны, наличие у вас сомнений и тревог не означает, что вы не способны построить великую компанию. Ваши ответы на эти вопросы сейчас не имеют ничего общего с вашими действиями тогда, когда вас осенит гениальная идея.

Мало кто на самом деле *знает* о том, что он* — предприниматель, пока не станет им (а некоторые и тогда не догадываются). Вот единственный вопрос, который следует задать себе, прежде чем начинать собственное дело:

Хочу ли я создать что-то значимое?

«Значимое» — это не деньги, не власть и не престиж. И даже не создание привлекательного места работы. «Значимое» — это, например:

- сделать мир лучше;
- повысить качество жизни;
- исправить чудовищную ошибку;
- не дать чему-то хорошему закончиться.

Если у вас есть такого рода цели, это дает вам огромное преимущество на тернистом пути предпринимательства. Если же нет, вы все равно можете достичь успеха, но это будет уже труднее, так как сотворение чего-то действительно значимого — сильнейшая из возможных мотиваций.

Чтобы понять это, мне потребовалось двадцать лет.

В 1983 году, когда я начинал работать в подразделении Macintosh компании Apple Computer, целью нашего существования было

* Если бы только сексизм можно было побороть, лишь вставляя тут и там дополнительное местоимение: он/она, его/ее и т. д. Я использую местоимения мужского рода просто для краткости. Успех в предпринимательстве не зависит от пола. Не ищите сексизм там, где его нет.

разгромить IBM, отправить их на свалку истории — вновь торговать пишущими машинками Selectric.

В 1987-м целью нашего существования стало уничтожить Windows и Microsoft, отправить Билла Гейтса грузить рыбу на Пайк-Плейс-Маркете.

В 2004-м я — управляющий директор компании Garage Technology Ventures, которая занимается стартовыми венчурными вложениями. Сегодня моя цель — воодушевлять людей разрабатывать крутые продукты, создавать великие компании, менять мир к лучшему.

Главный мотив действительно великих фирм — желание создать что-то значимое. Наличие такого желания не гарантирует успеха, но если вы и потерпите неудачу, то уж, по крайней мере, в достойном деле.

Упражнение

Закончите предложение:

Если бы не было моей фирмы, мир был бы хуже, потому что

Сочините мантру

Закройте глаза и задумайтесь о том, какую пользу вы будете приносить своим клиентам. В чем вы видите смысл существования вашей фирмы? Большинство людей ответ на этот вопрос называют «программным заявлением, или миссией, компании».

Составление программного заявления — как правило, то, что начинающий предприниматель делает в первую очередь. К сожалению, обычно это трудный и болезненный процесс, в результате которого получается какая-нибудь убогая нудятина. Это неизбежный результат сочинительства огромным количеством людей чего-то, призванного осчастливить еще большее количество людей (сотрудников, акционеров, клиентов и партнеров).

Основной недостаток большинства программных заявлений — высокопарность и чрезмерная детальность. Почти все они — длинные, нудные, банальные и бессмысленные*. В своей «Книге программных заявлений» Джеффри Абрамс приводит 301 пример, показывающий, что все компании пишут о себе одну и ту же банальщину. Вот неполный список слов, наиболее часто употребляемых в примерах, собранных Абрамсом**:

лучший — 94 раза;
сообщества — 97 раз;
клиенты — 211 раз;
совершенство — 77 раз;
лидер — 106 раз;
качество — 169 раз.

Удача сопутствует смелым, так что я дам вам один совет, как облегчить себе жизнь: отложите написание программного заявления на потом. Займитесь этим позже, когда станете успешным бизнесменом с кучей свободного времени и денег. (А если не станете, то и программное заявление вам будет уже ни к чему.)

А сейчас — сочините для своего предприятия мантру. Вот словарное определение:

Мантра [*санскр.* *mantra*h, от *man* — думать, мыслить] — в индуизме: священное заклинание, которому приписывается волшебная, сверхъестественная и исцеляющая сила***.

* Если вы все равно убеждены, что программное заявление необходимо, зайдите на www.artofthetart.com и щелкните по ссылке «Генератор программных заявлений» (<http://www.unitedmedia.com/comics/dilbert/career/bin/ms2.cgi>). Откроется генератор Дилберта — воспользовавшись им, вы сможете сэкономить тысячи долларов.

** По кн.: Abrams J. *The Mission Statement Book*. Berkeley: Ten Speed Press, 1999 (Абрамс Дж. Книга программных заявлений).

*** Большой толковый словарь русского языка / Гл. ред. С. А. Кузнецов. СПб.: Норинт, 2009. — *Прим. ред.*

Великая вещь! Много ли программных заявлений способны вызывать столько эмоций и пробуждать такие силы?

Прелесть мантры в том, что от нее по определению ждут краткости и звучности. (Пожалуй, самая короткая мантра в мире состоит из одного-единственного индийского слова — Ом.) Мантру не нужно записывать, публиковать в ежегодном отчете или печатать на плакатах. А если вы все же вынуждены «продвигать» вашу мантру таким образом, то это неудачная мантра.

Вот пять примеров, иллюстрирующих силу хорошей мантры:

- «Все для настоящего спорта» (Authentic athletic performance), Nike.
- «Развлечения для всей семьи» (Fun family entertainment), Disney.
- «Ценен каждый миг» (Rewarding everyday moments), Starbucks*.
- «Думай» (Think), IBM.
- «Все ради победы» (Winning is everything), Винс Ломбарди** и Green Bay Packers.

Сравните мантру Starbucks — «Ценен каждый миг» — с программным заявлением этой же компании: «Утвердить Starbucks на позициях главного поставщика лучшего в мире кофе, сохраняя по мере роста и развития приверженность нашим неизменным принципам». Что легче запомнить?

Представьте, что кто-то спросит ваших родителей или секретаря, что производит ваша фирма. И что может быть лучше краткого ответа-мантры — «все для настоящего спорта»?

* Bedbury S. A New Brand World: 8 Principles for Achieving Brand Leadership in the 21st Century. New York: Viking, 2002 (Бедбери С. О, дивный мир брендов! 8 принципов достижения брендового лидерства в XXI веке).

** Винс Ломбарди (1913–1970) — американский футбольный тренер. — Прим. ред.

Упражнение

Придумайте мантру для вашей компании, уместив ее на этой строке:

И последнее по этому пункту: не путайте мантру и слоган. Мантра — для ваших сотрудников: она помогает им понять, ради чего они трудятся. Слоган — для ваших клиентов: он объясняет, для чего им ваш продукт или услуга. Например, мантра Nike — «Все для настоящего спорта», а их слоган — «Просто сделай это. Не дай себя остановить» (Just do it).

Упражнение

В следующей таблице представлены реальные программные заявления нескольких компаний и мантры, которые я для них сочинил. Что, на ваш взгляд, сильнее цепляет?

Компания	Реальное программное заявление	Гипотетическая мантра
Авиакомпания Southwest Airlines	Миссия Southwest Airlines — неуклонно следовать высшим стандартам качества обслуживания клиентов, неотъемлемыми элементами которых являются индивидуальный подход, теплота, дружелюбие, уважение и корпоративный дух	Лучше, чем за рулем
Coca-Cola	Компания Coca-Cola существует для того, чтобы нести в мир благодать и свежесть	Освежим мир!
Wendy's	Миссия Wendy's — предоставлять нашим клиентам продукты и услуги высочайшего качества и делать это посредством лидерства, инноваций и партнерского взаимодействия	Здоровый фаст-фуд
Красный Крест	Помогать людям избегать критических ситуаций, готовиться к ним и справляться с ними	Остановим боль!
BBC США	Охранять США и защищать их интересы посредством воздушно-космического могущества	Круче всех в небе и космосе

Компания	Реальное программное заявление	Гипотетическая мантра
United Way (Гавайи)	Задача Aloha United Way — возглавить объединение людей с целью построения более здорового, равнодушного общества	Объединим людей!
March of Dimes	Ученые, волонтеры, педагоги, социальные сотрудники и адвокаты организации March of Dimes объединяют усилия с целью помочь в борьбе за выздоровление всем детям — недоношенным, с врожденными пороками и другими патологиями развития	Спасем детей!

Приступите к действиям

Приступить к действиям — не значит запустить Word для написания бизнес-плана, открыть PowerPoint для подготовки презентации или загрузить Excel для построения финансовых прогнозов. Это все не то!

Я говорю так не с целью снизить продажи ПО Microsoft Office — знайте, что я вне лагеря врагов Microsoft. Их приложения очень полезны, но в свое время. Но на данном этапе от вас требуется: а) побороть тягу к оформлению документов и б) перейти к практическим действиям, а именно — к разработке опытного образца, написанию ПО, запуску вашего веб-сайта или рекламированию ваших услуг. В любом деле (хоть в писательстве, хоть в бизнесе) самое сложное — начать. Помните: никому еще не удавалось достичь успеха планированием.

Не стройте стратегий продаж — продавайте. Не зацикливайтесь на тестировании, все эти игры — для крупных фирм. Не бойтесь неопределенности. Не стремитесь создать совершенный продукт или услугу. Лучшее — враг хорошего. У вас будет еще куча времени на усовершенствования. Важно не то, как вы начнете, а то, к чему придете в итоге.

Размышления — тормоз действия, и на этом этапе размышления о «стратегических» аспектах разработок и развития компании лишь помешают вам. Вопросы типа «Сможем ли мы совершить прорыв в бизнесе?», «А вдруг никому не понравится то, что мы делаем?» и «Подстраиваться ли нам под целевого потребителя или же создавать

то, что нравится нам самим?» должны быть отброшены, когда ваша задача — начать с нуля новое дело.

Вот основные принципы, которым вы должны следовать:

- *Мыслите глобально.* Метьте высоко, ставьте великие цели. Едва ли вам удастся изменить мир, если ваши продукты и услуги будут незначительны, незаметны. Стремитесь создать нечто как минимум в десять раз лучше того, что есть. Когда Джефф Безос запускал Amazon.com, он не стал строить книжный магазин, где было бы на жалкие 25 000 названий книг больше, чем в соседних магазинах с 250 000 названий. Он открыл интернет-магазин с 3 000 000 названий книг!
- *Найдите соратников.* В истории популярен образ новатора-одиночки: Томас Эдисон (электрическая лампочка), Стив Джобс (Macintosh), Генри Форд (Ford Model T), Анита Роддик (The Body Shop), Ричард Брэнсон (Virgin Airlines). Но это заблуждение. На самом деле в создании и продвижении всех успешных проектов принимают участие как минимум двое, а обычно и более, талантливых людей, даже если впоследствии «новатором» зачастую признают лишь одного из них.
- *Поляризуйте общество.* Если благодаря продуктам или услугам вам удастся завоевать любовь части потребителей — будьте готовы к тому, что другая часть вас возненавидит. Запомните, ваша цель — вызывать эмоции, как положительные, так и отрицательные. Не обижайтесь, если люди станут критиковать то, что вы делаете; единственная реакция, которая должна огорчать (и пугать) вас, — безразличие. Хороший пример поляризации потребителей — дизайн автомобилей: обратите внимание, насколько противоречивые эмоции вызывают Mini Cooper, Infiniti Fx45 и Toyota Scion xB. Люди либо фанатеют от этих машин, либо ругают их на чем свет стоит — и это очень хорошо.

— *Идите своим путем.* В зависимости от модной в данный момент управленческой концепции вам могут внушать, что существует лишь один идеальный подход к проектированию продуктов и услуг. Это не так. Нет строго определенного пути к успеху. Вот вам четыре разных и одинаково эффективных метода (и я уверен, что есть еще немало):

- *«Хочу себе такое».* Это наилучший вид маркетинга, когда клиент и разработчик — одно лицо. Таким образом, голос клиента доходит до разработчика не искаженным ничем: ни корпоративной политикой, ни опорой на статус-кво, ни маркетологами. Так, Фердинанд Порше рассказывал: «Все началось с того, что я огляделся по сторонам и, не увидев автомобиля своей мечты, решил сконструировать его сам»*.
- *«Мое начальство так не смогло/не захотело».* Менее романтический вариант, но тоже действенный. Благодаря предыдущему опыту работы вы уже располагаете информацией о клиентской базе, конкурентах и поставщиках, а также отраслевыми контактами. Вам все равно еще только предстоит создать продукт или услугу и найти клиентов, но на многие вопросы уже найдены ответы. Например, бывшие офицеры подразделения 8200 (отдела высокотехнологической разведки) израильской армии, имея опыт разработки ПО для армейских компьютерных систем безопасности, основали свои компании, такие как Checkpoint.
- *«Я докажу, что это возможно!»* Эта теория непопулярна в трудные времена, когда в ходу микроскопы. Мир тогда становится консервативным и требует, чтобы любой рынок был сперва «испытан». Но рынок для прорывного, революционного продукта трудно проверить заранее. Например, когда Motorola изобрела сотовые телефоны,

* *Forbes FYI* (зима 2003, с. 21).

никто не бросился тотчас их покупать. «Мобильный телефон» звучало оксюмороном, потому что любой телефон был обязательно к чему-нибудь прикреплен. И не существовало еще рынка для телефонов, с которыми можно было бы перемещаться.

- «*Должна быть идея получше*». Проект, рожденный из такой философии, основан на идеалистическом представлении, что ты можешь сделать мир лучше, создав нечто новое. Во многих подобных случаях основатели не являлись специалистами в отрасли. Им просто приходила в голову идея, и они решали ее воплотить. Пример: основатель eBay Пьер Омидьяр решил разработать систему для «совершенного рынка» обмена и продажи товаров. (То, что его девушке якобы нужно было распродать свою коллекцию дозаторов Pez, — байка, сочиненная пиарщиками уже постфактум.)
- *Вместо маркетинговых исследований используйте опытные образцы.* На первых порах существования компании нельзя получить четкое представление о том, что именно нужно производить и чего же хотят потребители. На этом этапе традиционные исследования рынка бесполезны — никакие соцопросы и фокус-группы не помогут спрогнозировать реакцию целевой аудитории на продукт, который вы и сами-то с трудом можете описать. Вы бы купили новый компьютер без ПО и жесткого диска и с некорректной цветопередачей?*

Наиболее разумное поведение — взять самый удачный из опытных образцов, вывести его на рынок и незамедлительно повторить процедуру. Если же вы будете ждать идеальных обстоятельств, при которых у вас была бы вся необходимая информация (что невозможно), рынок пройдет мимо вас.

* Не то чтобы мы так позиционировали первый Macintosh, но именно таким он и был.

Следуя принципу «приступить к действиям», вы добиваетесь вывода вашего продукта на рынок. Помните: он не получится идеальным с первого же раза. Однако ошибкой будет дорабатывать продукт с целью сделать его привлекательным для потенциальных покупателей. Нет, вы должны дорабатывать его по той причине, что он уже привлекает покупателей. Позвольте, я проведу религиозную аналогию. Некоторые люди верят, что, если они будут работать над собой, Бог полюбит их. Другие верят, что Бог любит их, и поэтому нужно работать над собой. Так вот, когда речь идет о запуске и развитии нового предприятия, следует мыслить в рамках второй парадигмы.

Определите свою бизнес-модель

Итак, вы намерены привнести в мир новый смысл. Вы сочинили мантру. Вы уже начали производство ваших продуктов или услуг. Следующий шаг — определить свою бизнес-модель. Для этого необходимо ответить на два вопроса:

- В чьих карманах лежат ваши денежки?
- Что нужно сделать, чтобы они перекочевали в ваш карман?

Не самые благородные вопросы, однако весьма полезные, чтобы оценить реальную обстановку, в которой предстоит развиваться вашему предприятию. В особенности, как ни парадоксально, предприятию некоммерческому — ведь такому придется выбивать себе деньги, чтобы удержаться на плаву. Вы не можете изменить мир, если вы мертвы, — а отсутствие денег для вас равносильно смерти.

Выражаясь более изящно, первый вопрос подразумевает определение вашего клиента и его потребностей. Второй — построение механизма продаж, который обеспечит вам постоянную прибыль. Вот несколько полезных советов по разработке бизнес-модели:

- *Ставьте четкие цели.* Чем точнее вы можете описать вашего клиента, тем лучше. Некоторые предприниматели боятся загнать себя в слишком узкую нишу и застрять там навсегда,

так и не достигнув глобализации. Однако самые успешные компании начинали с завоевания узких сегментов рынка, а затем (часто вопреки ожиданиям) разрастались до всемирного масштаба. И лишь немногим из тех, кто ставил изначально грандиозные цели, удалось достичь задуманного.

- *Будьте проще.* Если вы не можете описать вашу бизнес-модель в десяти словах, значит, у вас ее нет. Помните: максимум десять слов. Используйте простой, повседневный язык, избегайте любых модных бизнес-жаргонизмов (типа стратегический, критически важный, мировые стандарты, синергический, первопроходец, масштабируемый, корпоративного класса и т. п.). Сложный бизнес-язык — отнюдь не залог успешной бизнес-модели*. Вспомните бизнес-модель eBay: регистрационный сбор плюс комиссия. Все.
- *Используйте шаблон.* Коммерция существует давно, и все возможные виды бизнес-моделей уже придуманы умными людьми. Вы можете вводить новшества в области технологий, рынка и клиентуры, но изобретать новую бизнес-модель — бессмысленная затея. Лучше возьмите за образец какую-то из уже испытанных и доказавших свою эффективность моделей. У вас еще будут шансы отличиться.

И последняя моя рекомендация по этому пункту: советуйтесь с женщинами. Только с женщинами. У меня есть теория, что где-то в глубине мужской ДНК кроется ген убийства. Он проявляется в желании убивать — людей, животных, растения. Современному обществу в значительной степени удается подавлять проявления этого гена; и тем не менее, открывать предприятие с целью уничтожить другое предприятие по-прежнему считается социально приемлемым.

* Вдохновился книгой: Shermer M. Why People Believe Weird Things. New York: W.H. Freeman, 2002 (Шермер М. Почему люди верят во всякую чушь).

Вот потому-то и бесполезно советоваться по поводу вашей бизнес-модели с мужчинами: им понравится любая, если в ее основе — желание кого-нибудь уничтожить. Например, Sun Microsystems мечтает уничтожить Microsoft. Но когда вы в последний раз покупали компьютер исходя из того, кого хотел убить производитель?

У женщин же этот ген отсутствует, поэтому судить о жизнеспособности бизнес-модели лучше предоставить им. Не согласны? Тогда прочтите книгу «Премия Дарвина II» — там содержится доказательство того, что у женщин со здравым смыслом гораздо лучше. Эта премия отмечает «индивидуумов, избавивших генофонд человечества от своих генов особо идиотскими способами». Например, в 1998 году двое строителей разбились насмерть, вырезав в полу окружность вокруг того места, на котором стояли*. Так вот, в этой книге большинство мастер-классов посвящены идиотизму мужскому и лишь один — женскому.

Я все сказал.

Упражнение

Действие 1: Подсчитайте ежемесячные расходы на эксплуатацию вашего предприятия.

Действие 2: Подсчитайте валовую прибыль от единицы вашей продукции.

Действие 3: Разделите результат действия 1 на результат действия 2.

Действие 4: Спросите нескольких женщин, есть ли, по их мнению, у вас шанс продать такое количество единиц продукции. Если их ответ: «Нет» — значит, у вас нет бизнес-модели.

Постройте систему ВРЗ

На пятом, самом ответственном, этапе запуска ваша задача — не допустить развала предприятия. Для этого разрабатывается система ВРЗ: вехи, расчеты, задачи. С ее помощью вы сможете определить масштабы своего проекта, оперативно проверить свои расчеты и разработать метод выявления и исправления крупных изъянов в своем мышлении.

* По кн.: Northcutt W. The Darwin Awards II. New York: Dutton, 2001 (Норткатт В. Премия Дарвина II).

Вехи

Большинству людей, запускающих свое предприятие, кажется, будто перед ними стоит неограниченное число целей. Тем не менее среди этих целей можно выделить первоочередные. Это и есть вехи вашего предприятия — они отмечают ваше продвижение на дороге, ведущей к успеху. Вот семь неотъемлемых вех любого запуска (если вы упустите хотя бы одну из них, ваше предприятие может погибнуть):

- Доказать свою концепцию.
- Завершить детальную разработку проекта.
- Завершить изготовление опытного образца.
- Добыть капитал.
- Поставить клиентам опытный вариант продукции.
- Поставить клиентам окончательный вариант продукции.
- Достичь точки безубыточности.

Эти вехи — общие для всех видов бизнеса. Например, новая школа может обосновать свою концепцию, доказав, что двое учителей, работая с экспериментальным классом по новому учебному плану, могут обеспечить более индивидуализированное обучение и усовершенствовать учебный процесс в целом. Имея на руках эти доказательства, школа может вносить последние штрихи в проект учебного плана, добывать средства, запускать пилотную программу и начинать занятия.

Есть и другие задачи (мы вернемся к ним позже), также важные для выживания проекта, но вышеперечисленные вехи — важнее всего. От сроков прохождения этих вех будет зависеть график всех остальных ваших дел, так что отдайте им 80% вашей энергии.

Упражнение

Снимите со стены приемной никому не нужное программное заявление и повесьте на его место распечатку плановых дат прохождения семи

вышеперечисленных вех. Удостоверьтесь, что они хорошо видны вашим сотрудникам и посетителям.

Бонусные баллы

Повторяйте эту процедуру при выпуске каждого нового продукта или услуги. Заведите «стену славы» и фиксируйте на ней историю компании.

Расчеты

Затем следует провести основные расчеты по вашему бизнесу и зафиксировать их на бумаге. Нужно учесть такие факторы, как:

- рабочие характеристики продукта/услуги;
- размер рынка;
- валовая прибыль;
- количество заявок на продажу у продавца;
- коэффициент превращения потенциальных клиентов в реальных;
- длина цикла продажи;
- коэффициент окупаемости инвестиций клиента;
- количество звонков в техническую поддержку на единицу поставленного товара;
- цикл выплат дебиторской и кредиторской задолженности;
- фонд заработной платы;
- стоимость деталей и материалов.

Постоянно сверяйтесь с этими цифрами и на каждое отклонение от них реагируйте незамедлительно. В идеале, следует объединить список расчетов с вышеприведенным списком вех. Таким образом, достигая новой вехи, вы одновременно будете проверять очередной расчет.

Задачи

И третий подробный список, который вам нужно составить, — это список основных задач по проектированию, производству, продаже, поставкам и поддержке ваших продуктов или услуг. Выполнение этих задач необходимо для запуска предприятия, пусть они и второстепенны по сравнению с семью вехами. В этот список входят:

- аренда офисного помещения;
- поиск основных поставщиков;
- организация бухгалтерии;
- оформление юридических документов;
- покупка страховых полисов.

Список задач нужен, чтобы вы могли понять и оценить весь объем предстоящих работ и в эйфории первых дней не упустили ни одной важной детали.

P. S. О внутреннем предпринимательстве

Новаторские идеи часто рождаются вне стен существующих предприятий отчасти потому, что успешным предприятиям свойственны привычка к статус-кво и неприятие идей, способных его изменить.

Натан Розенберг

Многие амбициозные предприниматели работают сегодня в крупных компаниях. Как и все предприниматели, они мечтают изобрести новаторский продукт или услугу и задаются вопросом, возможно ли сделать это, оставаясь внутри компании. Ответ — да, возможно. И этот постскрипtum призван объяснить, как.

Все рекомендации, дающиеся в этой книге, актуальны и для внутреннего предпринимательства, ведь там точно так же требуются инновации, позиционирование, презентации, бизнес-планы,

бутстрэппинг*, рекрутинг, сбор средств, партнерское взаимодействие, брендинг, шаманство и меншизм. Но есть и особые рекомендации для этой категории.

Как это ни парадоксально, многие независимые предприниматели завидуют сотрудникам крупных фирм, так как считают, что у этих счастливицков — немеренные финансовые ресурсы, толпы торгового персонала, первоклассно оборудованные лаборатории, неограниченные производственные мощности и признанные бренды плюс бесплатная медицинская страховка. Как чудесно было бы, мечтают парни в гаражах, изобретать новые продукты среди такого великолепия, на всем готовеньком.

А вот и нет! Создавать новый продукт или услугу внутри уже работающей инфраструктуры вовсе не легче; просто задачи и трудности в этом случае — иные. Мне довелось участвовать в «наилучшем» из этих двух сценариев — я работал в подразделении Macintosh компании Apple. Успех того внутреннего предприятия я могу объяснить в двух словах: Стив Джобс. Его незаурядный талант дизайнера, маниакальное внимание к деталям и необыкновенная харизма (плюс статус соучредителя) принесли Macintosh успех. Если бы не Стив, не было бы никакого Macintosh — либо вместо него было бы нечто вроде Apple II без жесткого диска.

Тут вы, наверняка, скажете: «Ну, раз для того, чтобы создавать новые продукты внутри крупной компании, необходимо быть Стивом Джобсом, то даже и пробовать не стоит». И снова ошибетесь! Конечно, подобных провидцев в любом бизнесе — единицы; но каждый человек, обладающий силой воли, интуицией и политической смекалкой,

* Бутстрэппинг (*англ.* bootstrapping) — в бизнесе: открытие собственного дела без внешней поддержки / внешнего капитала. Стартап-компания, идущая путем бутстрэппинга, финансирует свое развитие из внутреннего кассового оборота и крайне осмотрительна в расходах. Термин происходит от английского выражения *to pull oneself up by one's bootstraps* (досл.: вытянуть себя за петли на задниках ботинок) — самосовершенствоваться, развиваться без посторонней помощи. Иногда в этой связи вспоминают еще Мюнхгаузена, вытащившего себя из болота. — *Прим. пер.*

вполне способен основать предпринимательский аванпост внутри уже признанной компании. Этот раздел я писал в сотрудничестве с моим близким другом Биллом Мидом, который сделал существенный вклад в фонд интеллектуальной собственности Hewlett-Packard. Вместе мы составили список рекомендаций для предпринимателей-инсайдеров:

- *Исходите из интересов фирмы.* Главным, если не единственным движущим мотивом внутреннего предпринимателя должно быть увеличение благосостояния компании. Суть внутреннего предпринимательства — не в том, чтобы привлечь к себе побольше внимания, построить империю или подготовить себе путь бегства из компании. Когда у вас возникает интересная идея нового продукта или услуги, это привлекает к вам коллег со всех уровней, от самого низа до самого верха. И они начинают поддерживать вас — но лишь в том случае, если вы стараетесь на благо компании, а не для себя любимого. А завоевав поддержку большого числа рядовых сотрудников, вы уже обрываете некоторую степень независимости от мнения начальства.
- *Убивайте дойных коров.* Не следует это особо афишировать, однако вводимые вами новшества, вполне вероятно, сделают ненужными какие-то из уже существующих продуктов и услуг. И все же лучше, если убийцей дойных коров компании станете вы, чем какой-нибудь конкурент или двое парней из гаража. Так, Macintosh уничтожил Apple II. Но разве для Apple было бы лучше, если бы создателем Macintosh стал конкурент? Ни в коем разе. Это, кстати, еще одна причина, почему следует ставить во главу угла интересы фирмы: внутреннее предпринимательство — всегда палка о двух концах. Но если вы не будете убивать дойных коров компании, этим займется кто-то другой.

- *Оставайтесь в тени.* Парням из гаража нужно стремиться привлечь к себе как можно больше внимания. Огласка поможет им быстрее добыть капитал, найти партнеров, заключить сделку, нанять сотрудников. Однако для внутренних предпринимателей рекомендация прямо противоположная. Вам лучше оставаться незамеченным до тех пор, пока ваш проект невозможно будет не заметить либо пока остальные сотрудники компании не признают его необходимость. Чем громче вы о себе заявляете, тем меньше понимания находите у коллег. Из-за ваших заявлений они начинают опасаться за собственный статус, поэтому препятствуют любым переменам.
- *Найдите «крестного отца».* Во многих компаниях есть свои так называемые «крестные отцы» — люди, уже заработавшие себе авторитет и независимые от повседневных интрижек. Они относительно неприкасаемы, и обычно высшее руководство уважает их и прислушивается к их мнению. Внутреннему предпринимателю хорошо заручиться покровительством подобного сотрудника, чтобы тот помогал ему советами, консультировал по техническим и маркетинговым вопросам, а также мог защитить, если в этом возникнет необходимость.
- *Займите отдельный офис.* Представьте, что вы, сидя у всех на виду, замышляете собственный проект и каждый менеджер отдела, проходя, считает своим долгом объяснить вам, почему ваш проект — полная лажа. Надолго ли вас хватит?.. «Все новое всегда выглядит бледно и бесперспективно на фоне состоявшегося бизнеса, мощного и бурно развивающегося»*. Подразделение Macintosh начинало свою работу в здании, расположенном ровно на таком расстоянии от остальной Apple, чтобы держаться в стороне от корпоративной суеты, но в то же время иметь доступ к корпоративным

* По кн.: Друкер П. Бизнес и инновации. М.: Вильямс, 2007.

ресурсам. Отдельный офис позволит вам оставаться в тени и укреплять командный дух в вашей веселой пиратской шайке. Идеальное расстояние между вашим офисом и фирмой составляет от 400 метров до 3 километров, то есть достаточно короткое, чтобы вам было удобно добираться, но достаточно длинное, чтобы оградить вас от нежелательных визитов корпоративного чма.

- *Дайте надежду страждущим.* Каждый корпоративный циник, считающий, что «компания слишком развита для инноваций», в душе наивный идеалист и хочет верить в обратное. В каждой крупной компании много хороших людей, уставших от пренебрежения начальства, постоянных унижений и необходимости подчиняться. Их гордость задавлена, но душа еще жива. Когда эти люди увидят, что вы затеяли преобразования в самом очаге стабильности, они и их ресурсы к вам потянутся. И тогда ваша задача — сделать так, чтобы все страждущие быстро перешли в разряд верных соратников.
- *Предчувствуйте тектонические сдвиги и вовремя реагируйте на них.* Структурные изменения в компании благоприятствуют внутреннему предпринимательству. Чем бы они ни были вызваны — внешними факторами, вроде изменений на рынке товаров, или внутренними, типа смены главы компании, — тектонические сдвиги предвещают перемены и зачастую создают новые возможности для применения вашего потенциала. Талантливый внутренний предприниматель предчувствует эти сдвиги, и как только они случаются — он уже тут как тут со своим проектом: «Посмотрите, что мы придумали!» Корпоративное чмо же действует ровно наоборот: «О, я вижу сдвиг, — говорит оно. — Мне нужны: ваше разрешение, шесть месяцев и команда аналитиков — и тогда я, возможно, разработаю новую товарную стратегию».

- *Стройте на готовеньком.* Внутреннее предпринимательство в крупной компании имеет свои издержки — они очевидны и документально доказаны, — однако есть и преимущества. Не стесняйтесь использовать имеющуюся инфраструктуру, чтобы облегчить инновационный процесс, — воруйте, если потребуется. Так вы не только раздобудете ресурсы, но и заведете друзей за счет того, что другие сотрудники начнут ощущать себя частью вашей команды. Если же вы будете упрямо идти «своим путем» (как крайний пример, строить собственную фабрику), то лишь наживете врагов. А внутренние враги — это последнее, что нужно предпринимателю (хватит с него и внешних, на рынке).
- *Собирайте и публикуйте данные.* Неизбежно наступит день, когда какой-нибудь бухгалтер или адвокат заметит вас и заинтересуется причинами существования вашего проекта. Рано или поздно, но это случится. Подготовьтесь к этому дню, а именно: 1) соберите данные о том, сколько и на что вы потратили, 2) выложите их в открытый доступ. В крупных компаниях данным удастся подавлять антителя, но поздно собирать данные, когда антителя уже появились и приняли вас за вирус.
- *Пусть начальство придет к вам само.* Маленький вопрос: считаете ли вы, что ваша первоочередная задача — пойти к вице-президенту компании с просьбой утвердить ваш проект? Если да, то вы ошибаетесь. Это то, что следует делать в самом конце. Вице-президент с большей вероятностью оценит и поддержит вашу идею, если узнает о ней случайно, а затем сам обратится к вам с предложением поддержки. Вы можете, дождавшись благоприятного момента, организовать ему это «случайное» открытие — но это не то же самое, что просить разрешения на запуск проекта.

- *Сделав дело, расходитесь.* Преимущество внутренней предпринимательской команды — в том, что она способна разработать новый продукт или услугу в очень сжатые сроки. Но, к сожалению, та самая сплоченность, что делает такую команду эффективной, впоследствии может стать причиной ее краха, если команда будет держаться особняком от остальной части компании. Эффективность команды падает по мере того, как ее члены приходят к мнению, что они одни «знают, как надо», и разводят свою собственную, новую бюрократию*. Если ваши продукт или услуга имеют успех — значит, пора распускать вашу команду и интегрироваться в более крупную организацию. А затем — собирать новую команду и готовить новый прорыв.
- *Перезагрузите мозг.* Многие внутренние предприниматели обнаружат, что в остальной части этой книги содержатся рекомендации, противоположные тому, что они усвоили ранее — и даже, возможно, успели преподать другим, — работая в крупных компаниях. Дело в том, что, если вы собрались запустить собственный проект внутри существующей компании, вам необходимо усвоить новые модели поведения — по сути, это перезагрузка мозга. Следующая таблица — краткий конспект всего того, о чем пойдет речь далее:

Тема	Крупная компания	Стартап
Позиционирование	Быть всем для всех	Найти свою нишу и завоевать ее
Презентация	60 слайдов, 120 минут и 14-й кегль	10 слайдов, 20 минут и 30-й кегль
Бизнес-планирование	200 страниц экстраполяции, основанной на данных за прошлые периоды	20 страниц ваших фантазий

* Харгадон Э. Управление инновациями. Опыт ведущих компаний. М.: Вильямс, 2007.

Тема	Крупная компания	Стартап
Бутстрэппинг	Остановки в «Хаятт Ридженси» вместо «Ритц Карлтон»	Остановки у приятеля вместо «Мотеля 6»
Рекрутинг	Отбор корпоративными рекрутерами кандидатов с опытом работы в компаниях из списка Fortune 500 и Большой четверки*	Переманивание на свою сторону людей, которые «секут фишку» и готовы рискнуть карьерой за долю в компании
Партнерское взаимодействие	Заклучение сделок, при которых одна сторона заведомо выигрывает, а другая проигрывает — ради первых полос ведущих бизнес-изданий	Взаимовыгодное сотрудничество с целью повышения продаж
Брендинг	Реклама во время Суперкубка УЕФА	Пропаганда в окопах
Шаманство	Проценты с продаж торговым посредникам и комиссионные агентам	Умасливание всех выше-, ниже- и рядомстоящих
Меншизм	Звонки в юридический отдел	Бескорыстная помощь людям

ЧИВО (Часто Избегаемые ВОпросы — все, что вы хотели знать, но стеснялись спросить)

В: Признаюсь, мне страшно. Я не готов оставить свою нынешнюю работу. Означает ли это, что успешного предпринимателя из меня не выйдет? Наверное, я недостаточно сильно этого хочу?

О: Ваш страх совершенно нормален. И он вовсе не означает, что вам недостает каких-то качеств для успешной карьеры предпринимателя. Подобные страхи испытывают все начинающие предприниматели, просто одни честны с собой, а другие нет.

Побороть эти страхи можно лишь действием — нырнуть в бизнес, как в омут, с головой, а затем каждый день делать хотя бы по небольшому

* Большой четверкой называют четыре крупнейшие аудиторско-консалтинговые компании мира: Ernst & Young, KPMG, PricewaterhouseCoopers, Deloitte & Touche. — Прим. ред.

гребку вперед. И в один прекрасный день вы проснетесь и обнаружите, что страхи ушли — ну или, по крайней мере, на их место пришли другие, совершенно новые.

Но что бы ни случилось, никогда не признавайтесь в своих страхах коллегам и подчиненным. Руководитель не имеет права на плохое настроение. Однако не стоит и переигрывать, изображая полную беззаботность, — тогда все сразу поймут, что вы перепуганы до смерти.

В: Стоит ли раскрывать мои тайные замыслы кому-то, кроме моего пса?

О: Хуже предпринимателя-параноика — только предприниматель-параноик, который разговаривает с собакой. Открыто обсуждая свои идеи с другими, вы выигрываете намного больше, чем проигрываете, — вы обрываете поддержку, связи, перспективы. Если же само обсуждение вашей идеи делает ее уязвимой, значит, не такая уж это ценная идея. (См. раздел «ЧИВО» мастер-класса № 7 «Как добыть капитал», где подробно обсуждаются договоры о нераскрытии сущности изобретения.)

В: На каком этапе развития проекта следует начинать обсуждать его с другими?

О: Начинайте сразу же. Это заставит вас постоянно обдумывать вашу идею — в качестве как приоритетной, так и фоновой задачи. Чем с большим количеством людей вы ее обсудите, тем больше получите пищи для размышлений. А сидя в уединении и созерцая собственный пупок, ничего дельного вы не надумаете.

В: Как определить, что предприятие уже ничто не спасет от провала и пора с ним завязывать?

О: Избитая истина, что хорошие предприниматели никогда не сдаются, годится для книжек и пафосных речей, но не для реального мира. Если трое близких друзей советуют вам завязывать — следует их послушать. Как гласит еще одна народная мудрость, если трое людей

говорят вам, что вы пьяны, нужно ловить такси до дома. Нет ничего страшного в неудачах — при условии, что вы продолжаете попытки.

В: Кажется, у меня есть блестящая идея, но я ничего не понимаю в бизнесе. Что делать?

О: Ну, если все, что у вас есть, это блестящая идея вроде «новая компьютерная операционная система — быстрая, изящная и безошибочная», но вы не знаете, как ее воплотить, значит, у вас нет ничего. В этом случае не тратьте свое и чужое время, пока не подыщите людей с соответствующими навыками.

Если же вы знаете, как воплотить вашу идею, то вам могут быть полезны два типа людей. Первый — это наставник, то есть человек старше вас, который будет время от времени помогать вам советами, но не будет участвовать в собственно работе. Второй — бизнес-партнер. Он станет работать с вами бок о бок — возможно, даже на условиях частичной занятости, — и его навыки будут дополнять ваши. Оба типа помощников могут внести значительный вклад в развитие вашего бизнеса.

В: В какой момент мне потребуются внешние атрибуты полноценной фирмы — визитки, фирменные бланки, офис?

О: Изготовлением визиток и бланков займитесь немедленно. Потратьте несколько баксов и закажите их у профессионала. Помните, что шрифт должен быть никак не мельче 12-го кегля. Офис не обязателен до тех пор, пока к вам не потянутся клиенты либо вашей команде не потребуются больше места.

В: Нужен ли мне веб-сайт?

О: Да, особенно если вы хотите разбогатеть, привлечь большое число клиентов, всерьез изменить мир и достичь ликвидности. Клиенты, партнеры, инвесторы — все первым делом будут искать ваш сайт в Интернете.

Рекомендуемая литература

Друкер П. Бизнес и инновации. М.: Вильямс, 2007.

Кристенсен К. М. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

Кун Т. Структура научных революций. М.: АСТ, 2009.

Харгадон Э. Управление инновациями: Опыт ведущих компаний. М.: Вильямс, 2007.

Shekerjian D. Uncommon Genius: How Great Ideas Are Born. New York: Penguin Books, 1990 (Шекерджян Д. Необычный гений: Как рождаются великие идеи).

Ueland Brenda. If You Want to Write. St. Paul: Graywolf Press, 1987 (Юланд Б. Если вы хотите писать).

Utterback James M. Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change. Boston: Harvard Business School Press, 1994 (Аттербэк Д. На волне инноваций: Какие шансы дает компаниям технический прогресс).

Формулирование

