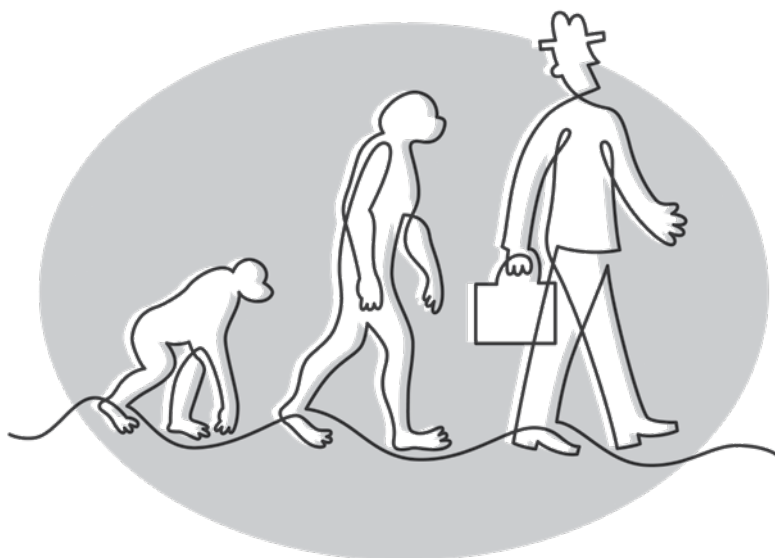


1

Всі люди — підприємці



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Всі люди є підприємцями. Всі ми були самозайнятими особами, коли жили в печерах: ми самі шукали харч, щоб прогодуватися. З цього й почалася людська історія, але цивілізація це придушила. Нас назвали робочою силою, і ми нею стали. Ми забули, що були підприємцями.

*Мухамед Юнус, лауреат Нобелівської премії,
піонер мікрофінансування*

Ви — природжений підприємець.

Це, звісно, не означає, що ви народилися, щоб засновувати компанії. Більшості людей, власне, не варто цього робити.

Через перешкоди на шляху до успіху й постійний емоційний тиск заснування власного бізнесу пасує тільки невеликій частині людей.

Усі люди є підприємцями не тому, що мають засновувати компанії, а тому, що потяг до творчості закладено в людську ДНК,— а саме творчість є підґрунтям підприємництва. Як і каже Юнус, наші пращури в печерах годували себе самі; вони самі вигадували правила, самі керували власним життям. Та за століття, що минули відтоді, ми забули, що є підприємцями, і перетворилися на робочу силу.

Щоб давати раду викликам сучасного професійного світу, ми маємо пригадати свої підприємницькі інстинкти й на їхній основі будувати кар'єру нового типу. Юристи, лікарі, вчителі, інженери,

власники бізнесу — всі мають сприймати себе як підприємців на чолі принаймні одного живого й потужного стартапу: власної кар'єри.

Ця книжка — не підручник з полювання на вакансії. Ви не знайдете тут поради, як скласти своє резюме чи підготуватися до співбесіди. Тут ідеться про «ментальність стартапера», яка допоможе вам підготуватися до майбутнього. Тут ви знайдете стратегії, які допоможуть розширити ваше коло контактів, стати більш конкурентоспроможними, відкрити кращі професійні перспективи.

Ваш майбутній успіх залежатиме від того, як ви зрозумієте і застосуєте ці підприємницькі стратегії. Та й суспільство загалом процвітає, коли люди думають, як підприємці. Якщо всі втілюватимуть у життя цінності, викладені на цих сторінках, різні проблеми світу вирішуватимуться краще і швидше. Це — книжка про вас, але також і про те, як зробити суспільство кращим, бо таке покращення починається з кожної окремої особи.

НОВИЙ СВІТ РОБОТИ

Протягом століть іммігранти, ризикуючи всім, приїздили до Америки з упевненістю, що житимуть краще за своїх батьків, якщо будуть тяжко працювати¹. Від початку існування нашої країни кожне наступне покоління американців загалом більше заробляло й мало кращу освіту і вищі стандарти життя, ніж попереднє. Прагнення до підкорення нових щаблів на драбині добробуту стало частиною «американської мрії».

Протягом останніх шістдесятьох років ринок праці для освічених працівників нагадував ескалатор². Закінчивши університет, людина починала з роботи «новачком» на найнижчому щаблі ієрархії в якій-небудь «Ай-Бі-Ем». Роботодавець навчав і обтесував новачка; людина набиралася досвіду, і її смикали на вищі щаблі, звільняючи місце для нових амбітних випускників,

які претендували на ту саму посаду для новачків. Якщо людина грала за правилами, то поступово рухалася вгору по ескалатору, з кожною новою сходинкою отримуючи більше влади, грошей, впевненості в посаді. Врешті-решт, приблизно у шістдесят п'ять років, людина сходила з ескалатора, звільняючи свою високу посаду для працівників середньої ланки; на колишнього керівника чекав приємний відпочинок на пенсії, яку забезпечували компанія і держава.

Звісно, ніхто не думав, що все це трапляється автоматично. Проте була впевненість, що коли ти не зовсім безталанний, маєш такий-сякий рівень компетенції і стараєшся, вітер дмухатиме тобі в спину і рано чи пізно піднесе на високий щабель. Здебільшого ця впевненість була цілком обґрунтована.

Але нині на цьому ескалаторі всюди затори. Молоді люди, навіть дуже освічені, застрягають на нижніх сходинках чи взагалі не мають роботи, про що пише в журналі «Атлантик» Рональд Браунштайн³. Водночас чоловіки й жінки шістдесятьох-вісімдесятьох років з порожніми пенсійними рахунками і без жодних гарантій від держави масово повертаються на роботу⁴. В найкращому разі працівники середнього віку через це опиняються в підвішеному стані без підвищень; у найгіршому — їх просто витісняють до-свідченіші чи талановитіші. Сьогодні молодій людині важко навіть потрапити на ескалатор, людині середнього віку важко піднятися ним, а людині старшого віку важко з нього зійти. «Замість підніматися плавною процесією, люди вилазять одне одному на голову», — пише Браунштайн.

Разом з традиційним кар'єрним зростанням зникає і те традиційне професійне зростання, яке мали попередні покоління. Тепер не можна розраховувати на підвищення кваліфікації за кошт роботодавця. Навіть стажерів беруть з тим, щоб вони або зразу могли виконувати роботу, на яку прийшли, або вивчили нову роботу за кілька тижнів⁵. А якщо ви хочете опанувати нові навички

чи покращити наявні, вчиться самі, коли і як хочете, за свій кошт. Компанії не воліють інвестувати у працівників, бо навряд чи працівники працюватимуть у них роками; тепер протягом життя людина може встигнути попрацювати в чималій кількості різних місць. Раніше існувала тривала угода між працедавцем і працівником, яка гарантувала роботу на все життя в обмін на лояльність на все життя; нині замість таких угод існують короткострокові й залежні від успішності контракти, й обидві сторони повсякчас переглядають їхні умови. Як відзначає Ден Пінк, нині професійна лояльність є «горизонтальною», спрямованою на вашу мережу контактів, а не «вертикальною», спрямованою на ваше начальство.

Розпад традиційних кар'єрних очікувань пов'язаний щонайменше з двома взаємозалежними макросилами. Ці сили — глобалізація і технології. Може здаватися, що роль цих явищ перебільшують, та насправді її применшують. Технології автоматизують професії, які раніше спиралися на професійні навички та знання, причому йдеться і про високооплачувані «неробітничі» професії — такі, як біржовий брокер, асистент юриста, рентгенолог⁶. Також технології створюють нові робочі місця, але це відбувається з деяким запізненням. Крім того, нові професії зазвичай вимагають інакших і складніших навичок порівняно з витісненими⁷. І навіть якщо технології не знецінюють і не змінюють навичок, потрібних для роботи в тій чи іншій індустрії, вони щонайменше дозволяють більшій кількості людей з усього світу змагатися за робочі місця, бо тепер компанії можуть наймати працівників з інших країн — і за меншу зарплатню. Торгівля і технології існують уже давно і зникнуть не скоро. Ринок вакансій, на якому працюємо ми всі, навічно змінився.

Тож забудьте все, що знали про світ роботи. Правила змінилися. Фігурально кажучи, раніше було: «Готуйсь! Цілься! Вогонь!» — а стало: «Цілься! Вогонь! Цілься! Вогонь! Цілься! Вогонь!»

Раніше роботу шукали безробітні чи незадоволені своїм поточним становищем; тепер усі повинні постійно створювати нові можливості. Замість просто заводити знайомства і зв'язки, нині потрібно будувати мережі для збирання даних. Зростає розрив між тими, хто прийняв нові правила кар'єрного світу і набув нових навичок у контексті глобалізованої економіки, і тими, хто тримається за стару ментальність і загальнодоступні навички. Питання в тому, в якому таборі опинитеся ви.

Зміни приносять як нові можливості, так і нові виклики. Сучасність диктує потребу в підприємницькій ментальності. Вашим місцем роботи може бути фірма на десять осіб, гігантська міжнародна корпорація, громадська організація, державна агенція, будь-що, але якщо хочете отримати доступ до нових можливостей і давати раду викликам хаотичного кар'єрного ландшафту сьогодення, вам слід думати і діяти так, ніби ви керуєте стартапом — яким і є ваша кар'єра.

Що ж воно таке — ви як стартап? Заснувавши компанію, підприємець приймає рішення в умовах, коли бракує інформації, часу і ресурсів. Немає жодних гарантій чи убезпечень, а отже, доводиться ризикувати. Конкуренція, ринок — усе змінюється. Життєвий цикл компанії досить-таки короткий. Ситуація, в якій ми всі нині будуємо кар'єру, не відрізняється від умов, у яких підприємці засновують і розбудовують компанії. Не можна знати, що станеться далі. Інформація обмежена, ресурсів бракує, а конкуренція страшна. Світ змінюється, дедалі менше часу людина працює на кожному наступному місці. Це означає, що ви маєте постійно адаптуватися. А коли не зуміли, то ніхто — ні працедавець, ні уряд — вас не підстрахує.

Підприємці постійно мають справу з такою непевністю, зі змінами й обмеженнями. Вони створюють конкурентну перевагу зі своїх активів, своїх прагнень і реалій ринку, складають гнучкі покрокові плани, будують у своїй галузі мережу зв'язків, яка

знадобиться і після завершення стартапу. Підприємці агресивно шукають і створюють можливості для прориву, для чого потрібно йти на прорахований ризик і керувати такими ризиками. Коли треба маневрувати у складних умовах, вони збирають дані бізнес-аналітики зі своєї мережі. І всі ці речі підприємці роблять постійно, щодня, від тієї самої миті, коли їм спала на думку ідея власного бізнесу, — як підприємства, що вміщаються в гаражі, так і компанії, які займають цілий поверх офісного центру. І якщо ви хочете досягнути професійного успіху в сучасному світі, доведеться опанувати ті самі підприємницькі стратегії. Вони цінні на будь-якій стадії вашої кар'єри, конче потрібні і «молодому спеціалісту», і людині з десятирічним стажем і великими амбіціями, і літнім початківцям. Компанії, навіть найбільші, постійно потроху напрацьовують інновації. «Найбільший стартап на планеті» — ось як Стів Джобс назвав свою компанію «Еппл». Так само і вам слід лишатися вічно молодими й активними — лишатися вічним стартапом.

ЧОМУ САМЕ МИ?

У 2003 році я (Рейд) став співзасновником мережі «ЛінкдІн» (*LinkedIn*), яка мала на меті об'єднати фахівців з усього світу і допомогти їм стати продуктивнішими й успішнішими. Відтоді минуло дев'ять років, і нині мережа налічує понад сто мільйонів користувачів (за даними на травень 2011 року), а я знаю надзвичайно багато про те, як професіонали з усіх галузей керують своїми кар'єрами: укладають надійні ділові зв'язки, знаходять роботу, діляться інформацією, презентують себе в інтернеті. Завдяки тому, що «ЛінкдІном» користується так багато фахівців, ми з колегами знаємо, які навички мають попит, що у тренді в різних індустріях, які кар'єрні шляхи прямують до успіху. Я маю уявлення про те, які підходи виявляються успішними, а які ні. А ще в процесі я почав

звертати увагу на одну вкрай захопливу річ, пов'язану з моєю головною пристрастю: інвестуванням.

Я — голова ради директорів компанії «ЛінкІн»; це моя основна робота, але я вкладаю гроші й у інші стартапи. Як меценат-інвестор, а тепер ще й партнер у «Грейлоку», я вклав гроші у більш ніж сотню компаній. Завдяки цьому я мав змогу допомогти в розширенні бізнесу неординарним підприємцям; ми здійснювали «мозковий штурм» щодо стратегії соціальних ігор з Марком Пінкусом із «Зингі», обговорювали майбутнє мобільного інтернету разом з Кевіном Роузом у «Диг-енд-Мілку» (це його фірма мобільних застосунків), співпрацювали з Меттом Фланнері з «Ківи» в наданні доступу до мікрокредитування малозаможним з усього світу. Завдяки отриманому досвіду я навчився розпізнавати алгоритми успіху й неуспіху в підприємстві.

Водночас допомагаючи «ЛінкІну» відкривати більше економічних можливостей для наших користувачів і підтримуючи зростання інших компаній у своєму портфоліо, я здійснив відкриття. Виявилося, що бізнесові стратегії успішних стартапів і кар'єрні стратегії успішних професіоналів на диво подібні. Відтоді я поміщаю у стратегічні рамки все, що дізнався за двадцять років успішної роботи у Кремнієвій долині, й застосовую їх до ідеї про те, що кожен індивід — це малий бізнес. Власну кар'єру я сприймаю точно так само: як стартап.

Коли я познайомився з Беном, він стояв на кар'єрному роздоріжжі й не міг вирішити, чим займатися активніше: підприємництвом у галузі технологій (він устиг заснувати кілька компаній), літературою (він написав книжку про підприємництво), подорожами (він багато подорожував світом) — чи взагалі якось поєднати всі ці речі. Тоді Бенові було трохи за двадцять, і його обсідали питання. Як далеко в майбутнє слід планувати? Який рівень ризику в кар'єрі прийнятний? Як людині водночас експериментувати

в різних галузях і набути вузької спеціалізації? А ще він сказав дещо таке, що мене здивувало: навіть якщо він і не візьметься заснувати нову компанію, до всіх важливих кар'єрних питань усе одно буде підходити, як підприємець.

Протягом кількох місяців по нашому знайомстві Бен відвідав десятки країн і поспілкувався з тисячами студентів, підприємців, журналістів і бізнесменів; були і студенти коледжів з центральних американських штатів, і власники малих бізнесів з індонезійського села, і колумбійські урядовці. В усіх цих далеких краях Бен розповідав про власний досвід і слухав талановитих місцевих мешканців, які розповідали про мрії та ідеї. І він відзначив дивовижну річ: підприємництво (в широкому сенсі слова) було всюди — далеко від Кремнієвої долини його мали в серці й на думці люди, які зовсім не обов'язково засновували компанії. Вони навіть не вважали себе підприємцями, але їхній підхід до життя на диво нагадував заведений у Кремнієвій долині: ці люди поклалися на себе, були рішучі, амбітні, гнучкі, а ще підтримували зв'язки між собою. На основі отриманого досвіду Бен незалежно від мене дійшов того самого висновку: що підприємництво — це життя, а не тільки бізнес, і що воно — явище глобальне, а не суто американське. (Працюючи в управлінні міжнародної організації підприємців «Індевор глобал», я дізнався про це на власному досвіді). А ще, зважаючи, що між нами двадцять років різниці, підприємництво виявилось ідеєю повсякчасною, а не належною одному поколінню.

КУДИ ПОСПІШАТИ?

Перш ніж почнемо з'ясовувати, яким чином стартап як ідея для життя може змінити вашу кар'єру, слід зрозуміти, що на кону. І найкращий приклад, щоб продемонструвати небезпеку, яку таїть нездатність змінити свою ментальність, — це погляд на індустрію,

яка колись утілювала все найкраще в підприємстві. Йдеться про американське місто Детройт.

На середину двадцятого століття Детройт процвітав і перетворився на справжню столицю світу завдяки трьом місцевим стартапам: це були компанії «Форд», «Дженерал моторз» і «Крайслер». На той час ці автобудівні компанії були на гребені прогресу. Форд вигадав, як масово виробляти легкові й вантажні автівки на одній конвеєрній лінії — ця технологія змінила виробництво навіки. «Дженерал моторз» на чолі з легендарним Альфредом Слоуном розробила систему управління, яку скопіювали сотні інших корпорацій. Усі вони були візіонерами. Вони сміливо повірили (на що мало хто здатен), що автомобілі стануть повсюдними у країні без кордонів. Альфред Слоун обіцяв «машину на всяку потребу й усякий гаманець». Генрі Форд заявив, що створить авто «настільки дешево, що його зможе купити будь-хто з нормальною зарплатнею».

Як і личить справжнім підприємцям, вони не просто мріяли, а творили майбутнє, яке вигадали. За другу половину двадцятого століття американські виробники машин виробили сотні мільйонів стильних новаторських автівок, які купили люди в усіх кутках світу. На 1955 рік «Дженерал моторз» стала першою компанією, яка заробила мільярд доларів⁸. На кінець п'ятдесятих років це вже був такий монстр індустрії, що міністерство юстиції замірювалося розвалити компанію.

Робота в цих компаніях була втіленням старого кар'єрного ескалатора. Надійність працевлаштування просто вражала; з автомобільних компаній не звільняли майже нікого. Якщо людина чогось не вміла, працедавець її навчав. «Дженерал моторз» навіть мала власний технічний університет, де навчання в аудиторіях поєднувалося зі стажуванням у цехах. Випускникам фактично гарантували пожиттєве працевлаштування і всі відповідні переваги. З роками роботи на компанію працівник піднімався ієрархічними сходами.

На розквіт автоіндустрії припав і розквіт Детройта. То була земля мрій, багатства, передових технологій. «То, друзі, була Кремнієва долина», — сказав нам місцевий колумніст Том Волш, міркуючи про золоту добу Детройта. Підприємці приносили додому колосальні гроші; прагнучи і собі заробити, до Детройта прибув цілий мільйон нових жителів, тож місто мало найбільше населення у країні⁹. Зарплати були високі; середній дохід містян був найвищий в Америці. Всі купували нове житло. В Детройті не просто можна було заробити — місто пишалося розмаїттям, енергією, культурою, прогресивним духом, що дорівнювалися до Чикаго та Нью-Йорка. Це було перше місто, де з'явилися індивідуальні телефонні номери; тут забетонували першу милу вулиці й побудували перший автобан.

Від 1940-х до 1960-х Детройт був перлиною Америки. «Слово „Детройт“ є синонімом індустриальної величі Америки для всього світу», — заявляв свого часу президент Трумен¹⁰. То був важливий елемент «арсеналу демократії», такий потужний символ американської винятковості, що гості з усього світу приїздили подивитися на цей взірць підприємництва й новаторства.

А тоді підприємницький дух покинув автобудівників Детройта. З підприємців вони стали робочою силою. І подібно до «Титаніка», що зіткнувся з величезним айсбергом, Детройт почав потроху тонути.

Від шістдесятих до нуля

«Рік за роком, десятиліття за десятиліттям ми списували проблеми і відкладали важкі рішення, навіть коли нас обігнали іноземні конкуренти. Що ж, далі відкладати немає куди», — заявив президент Барак Обама у 2009 році на прес-конференції, де було оприлюднено, що федеральний уряд дає «Дженерал моторз» і «Крайслеру» позику на суму 77 мільярдів доларів, щоб підтримати компанії,

які заявили про банкрутство (компанії «Форд» дістався доступ до кредитної лінії)¹¹. Для старшого покоління американців, на дитинство яких припала казкова історія про величний Детройт, слова президента Обама стали підсумком тридцятьох років занепаду й розчарування.

Що ж сталося? Сталося багато чого. Але корінь зла полягав у тому, що автобудівна індустрія розслабилася. Як колись сказав співзасновник «Інтелу» Енді Гров, «виживають лише параноїки». Він мав на увазі, що успіх вразливий, а досконалість не вічна. Щойно ви приймаєте успіх за належне, як конкурент вчіплюється вам у горлянку. Керівники автоіндустрії виявилися зовсім не параноїками — м'яко кажучи.

Замість дослухатися до клієнтів, які хотіли мати менші машини, що жеруть менше пального, автобудівники робили машини більшими і більшими. Замість усерйоз сприйняти нових конкурентів з Японії, вони незмінно казали (собі й покупцям), що зроблене у США — автоматично найкраще на світі. Замість повчитися в конкурентів новим економним технологіям виробництва, вони вперто трималися за свої принципи сторічної давнини. Замість винагороди найкращим і звільнення найгірших, практикувалися промоції за вислугу років і непотизм. Замість маневрувати на мінливому ринку, керівники компаній вирішили задушити себе комітетами. Росс Перо одного разу пожартував: якщо в цеху «Дженерал моторз» раптом побачать змію, то зберуть комітет, щоб вирішити, чи вбивати її.

Легкий успіх перетворив автобудівників Америки на неповороткі, немеритократичні бюрократичні машини з роздутим штатом. Коли конкуренти почали дихати в потилицю, а споживачі забажали змін, керівники компаній і профспілки працівників автоіндустрії не змогли пристосуватися. Вони просто робили те, до чого звикли.

Детройт загинув не за один день. Він умирав поступово. І це, власне, теж було частиною проблеми. Занепадаючи, компанії все одно заробляли мільярди доларів, тож керівництво не тривожилося і не зважало на проблеми, які все накопичувалися. Ніхто не проводив випробувань на міцність, не вишукував і не виправляв фундаментальних вад. Саме тому день розплати став настільки болючим. Коли заволатала сирена — тобто коли «Дженерал моторз» втратила вісімдесят два мільярди доларів за три з половиною роки і втрутився уряд, — було вже запізно.

Занепад автоіндустрії став фатальним для Детройта. «Круто жити в найбільш закинутому місті Америки, — пожартував колумніст Волш, — тут ніколи не буває заторів». «Закинуте» — саме те слово, яке спадає на думку, коли блукаєш вулицями Детройта за межами ділового району. Можна пройти цілі квартали і нікого не побачити. Будинки стоять порожні. Подекуди вікна, як годиться, затулили фанерою, на двері почепили заборонні знаки; а подекуди просто тріпоче у порожніх рамах чорна парусина. Часто-густо виникає моторошне відчуття, ніби будинки розсипаються, мов пряничні хатинки. Десь третина міста — за територією як ціле Сан-Франциско — покинута людьми.

Життя тих, хто не поїхав, нерадісне. Детройт — друге за рівнем небезпечності місто у США (перше місце посідає місто Флінт у штаті Мічиган). Половина дітей живе у злиднях. Рівень безробіття чи не найвищий у країні — за різними підрахунками, від п'ятнадцятих до п'ятдесятих відсотків. Система освіти — пшик: половина восьмикласників не володіє елементарною арифметикою¹². Місцеві політики — хто корумпований, хто професійно непридатний. Неймовірно, але в цілому місті немає жодної «живої» мережі супермаркетів.

Колись Детройт був символом прогресу й великих можливостей, а автобудівна індустрія — символом підприємництва. Нині Детройт — символ безнадії.