

Глава 2

Осторожно: вы можете преуспеть

Если вы считаете, что успех компании измеряется деньгами, а риск связан с убытками, — значит вы просто слепы. Нижняя граница риска располагается там, где ей и положено быть, — в самом низу. Все, что выше, — неисчислимое количество факторов, которые порождают либо доходы, либо убытки. Настоящее Дело поражает обилием возможностей. Эта палитра намного красочнее, чем большинство людей могут себе представить. Но в действительности мы слишком мало знаем о том, что на самом деле происходит внутри мира бизнеса. Истории бешеного успеха превозносятся, неудачи подвергаются скрупулезному анализу или вызывают панику. Обо всем остальном — молчание. Стремление чествовать героев или отыскивать козлов отпущения мешает нам увидеть истинную картину.

Ваше Дело, возможно, не будет столь триумфальным, чтобы его тут же занесли в анналы бизнеса, но совсем не обязательно вас постигнет страшная неудача, после которой оценка ваших коммерческих способностей упадет почти до нуля и вы сами впоследствии не сможете объяснить, почему так произошло. Большинство Дел — это просто Дела, а не сенсационный материал для журналов. Что бы ни случилось, ваше первое Дело даст вам богатейший опыт. Я знаю случаи, когда предприниматели завоевывали успех по миллиметру год за годом — с огромными

мучениями, и знаю другие случаи, когда компания моментально и как бы естественным образом взлетала на вершину делового Олимпа. Я видел владельцев компаний, расцветавших в своем Деле, словно редкие растения, и видел других, напоминавших диккенсовских неудачников, которые признавались мне, что обрели в бизнесе разве что изрядную толику цинизма.

Я хочу поделиться с вами несколькими общими размышлениями — они помогут вам лучше подготовиться к радостям и неизгодам вашего собственного маленького Дела.

Начинайте с самого начала

Конечно, легко сказать: «Начинайте с самого начала», но, честно говоря, все не так просто. Нередко я узнаю о новых бизнес-идеях, и многие из них весьма неплохи, но слишком часто бросается в глаза, что люди просто не знают, с чего начать. В таких случаях особенно трудно дать какую-либо конкретную рекомендацию, потому что Дела очень уж разные. Один из возможных подходов — определить, что не является началом. План производства и продаж — это еще не начало, равно как наличие средств в банке или товара на складе. Тем более нельзя считать началом роскошный офис, дорогую машину для шефа, долгие обеды в ресторанах и прочие привилегии, которые могут лишь отдалить сотрудников от начальства. (Очень скверно, когда Дело заканчивается подобным отдалением. Но для начала оно просто фатально.) Начало Дела — это отнюдь не грандиозное, с размахом организованное действие. Такой подход знаменует скорее конец Дела.

Чтобы определить, с чего все-таки начать, сведите идею вашего Дела к какой-нибудь простой истине. Например, идея общенациональной сети магазинов должна строиться на том, что вы

определите, каково оно, то крохотное, микроскопическое зернышко, которое впоследствии станет частью этой сети. Начало предопределяет, задает — буквально в генетическом смысле слова — то Дело, которое впоследствии вырастет из вашего зерна. Каждый шаг в развитии Дела — это продолжение предыдущего шага. Я всегда был убежден, что если последовательность шагов правильно определена с самого начала, то Дело практически спасено от провала. Никогда не срезайте углов. Первый же срезанный угол на вашем пути — это начало совсем другого рода: начало конца.

Если вы хотите начать свое Дело и *вырастить* его, то должны стать настоящим фермером и не чураться грязной работы. Я имею в виду не только физический труд, работу не только тела, но и мозга, и души. Выращивая Дело, вы должны полностью освоить его — ознакомиться с существующими законами, узнать особенности вашей предстоящей работы, сложившуюся практику в данной области, понять, какие нужны рабочие места, — и трудиться, трудиться — до скрежета зубовного. Начав с самого начала, вы в дальнейшем сможете управлять вашим Делом твердой рукой. Вы должны выяснить все детали, чтобы впоследствии передать свой опыт, кому пожелаете.

Большинство успешных Дел развилось из очень скромных зародышей. Джон Дир, вермонтский кузнец, переехав в Иллинойс, придумал, как усовершенствовать плуг. Компания Deer*, которую он основал, в 1987 году отпраздновала свое стопятисотлетие. В 1925 году некий агроном Уоллманставил в Луизиане опыты по опылению зерновых культур с аэропланов. Только в 1966 году основанная им компания Delta Air Lines прекратила заниматься

* John Deer — производитель сельскохозяйственной и лесозаготовительной техники. Здесь и далее прим. ред.

опылением и переключилась на другие полеты. Dart & Kraft* начинала с одной лошади и одного фургона. Kellogg's отсчитывает свою историю с того момента, когда в одном санатории была организована торговля пшеничными хлопьями. Кока-колу поначалу считали чем-то вроде шарлатанского зелья, которым торговали в аптеке где-то в Атланте. Компания Levi Strauss родилась в тот день, когда один немецкий эмигрант закупил во время знаменитой калифорнийской «золотой лихорадки» холст для палаток и пустил его на пошив грубых штанов для золотоискателей.

Предприниматели не любят риска

Почти повсеместно распространено мнение, будто предприниматели обожают рисковать. Это, мягко говоря, преувеличение. Действия предпринимателей могут показаться рискованными в сравнении с операциями крупных корпораций, которым выгоднее рисковать, чем опасаться возможных потерь. До тех пор пока начинающий бизнесмен никому не известен, он имеет большую свободу действий и может свершить многое.

Как только предприниматель понял, каким образом можно произвести продукт, пользующийся спросом, — пусть это будет персональный компьютер (компания Apple Computer), или veinная система организации авиаперевозок (Federal Express), или удовлетворение жажды домохозяек заниматься аэробикой (Джейн Фонда), — элемент риска, который мерещится стороннему наблюдателю, существенно уменьшается. Когда Элис Медрик, одна из основательниц Cocolat (теперь это крупнейшая кондитерская компания), открыла свой первый магазин в Беркли, она

* Компания — производитель продуктов питания США, специализирующаяся на изготовлении молочных продуктов и блюд быстрого приготовления.

вообще не имела понятия о риске. Она просто была уверена, что ее шоколад — лучший из всех возможных и что клиенты полностью с этим согласны. Разумеется, кому-нибудь такая самоуверенность могла показаться безосновательной самонадеянностью.

Элис Медрик увидела возможность, а риска не заметила вовсе. Ее опыт служит подтверждением одной мысли, высказанной Лайлом Спенсером из компании McBer: «Со стороны может показаться, что предприниматель идет на страшный риск. Но если он достаточно уверен в себе, это означает, что для него риск не так уж и велик. Поскольку предприниматель по-своему верит в себя, то и вероятность успеха он рассчитывает по-своему».

Если вы видите в какой-либо ситуации неизбежные элементы риска, разберитесь с ней еще раз. И если вы по-прежнему думаете, что риска больше, чем шансов на успех, бегите как можно дальше, потому что вы, скорее всего, правы.

Дело может отпугнуть

Допустим, предприниматель принял все меры, чтобы избежать риска. И вдруг в один прекрасный день он испытывает ощущение ужасающей пустоты в области желудка. Моя первая встреча с чиновником, который ведал кредитами в Коммерческом банке Новой Англии, была унизительной до предела. Это был светловолосый мужчина аристократической внешности, носивший внушительное имя — Джон Крокер Бигелоу. Со всей очевидностью он уверенно шел к посту вице-президента банка.

К счастью, и он, и его жена были клиентами нашей Erehwon Trading. Тем не менее, сидя с ним лицом к лицу, я ощущал себя женихом на помолвке, потому что понятия не имел, что делать и о чем говорить. Мне нужен был кредит. Если я не получу этих

денег, то пулей вылечу из бизнеса. Джон спросил меня о видах на оптовую торговлю, а я начал бормотать что-то о содержании белка в твердой краснозерной пшенице из Монтаны, о выжимках и экстрактах, об использовании биодинамических инокулянтов в навозе, которым мы удобряем землю, и разных прочих вещах, надеясь произвести впечатление знатока.

Джон улыбнулся. Он спросил меня, как я рассчитываю движение капитала на следующий год, каков у меня коэффициент «критической» оценки* и что у нас выходит по срокам дебиторской задолженности. Я испугался. Я вообще не понимал, что все это значит. В жизни ничего такого не слышал. Я стал цвета моей краснозерной пшеницы и до сих пор не могу вспомнить, что мне удалось ответить. К чести Джона и моему невероятному облегчению, банк выдал кредит Erewhon. Но я никогда не забуду растерянности, которую испытал тогда.

Даже если ваша семья, друзья, компаньоны и сотрудники (допустим, они у вас есть) поддерживают вас целиком и полностью, даже если все идет хорошо с самого начала (что вообще невообразимо), все равно вы будете ощущать чувство странного одиночества. Придет время, когда вас обступят страхи: что же я наделал? Неужели не нашелся еще кто-нибудь, кто делает то же, что и я, только лучше?

У вас наверняка разовьется определенный синдром: будет казаться, что за вами все время кто-то подглядывает. Первые два года существования компании Smith & Hawken я был уверен, что наступит один прекрасный день, когда ко мне придут и невинно спросят: «А вы видели каталог садовых инструментов

* Коэффициент «критической» оценки — доля краткосрочной задолженности, которая может быть погашена за счет высоколиквидных активов и дебиторской задолженности.

компании Kelly? Он очень похож на ваш. Эти ребята работают в Пенсильвании». Открыв злосчастный каталог, я пойму — случилось страшное: мы уже на втором месте. У магазина натуральных продуктов Erewhon в Бостоне было одно преимущество: я хорошо знал местные торфяники и разведал совершенно заповедные места. Но, конечно, и тогда — при определенной доле самоуверенности — оставалось место для неизбежных страхов: почему на эти обширные торфяники никто до сих пор не натолкнулся? почему их никто не начал разрабатывать?

Рассмотрим более прозаические бизнесы — книжный магазин, пиццерию или парикмахерскую. В этих случаях сомнения будут куда сильнее: почему никто до сих пор не использовал мой подход? почему никто не открыл заведения именно на этом месте? почему никто не «слизал» мои рецепты — ведь они намного лучше других?

Фермерство, пожалуй, самое рискованное Дело в сфере малого бизнеса, оно требует больше таланта и умений, чем есть у среднего человека, и в придачу нужна особая чуткость к изменениям окружающей среды. Всем известна формула: фермер целиком находится во власти рынка, а власти над природой у него нет вовсе. Вот вам и последняя тревога, которая охватывает любого новоиспеченного предпринимателя: да, я делаю все, на что способен, работаю не покладая рук, применяю все полученные знания, но почему-то меня все время преследует ощущение, что провал совсем рядом, за ближайшим углом.

Боязнь провала может оказать определенную помощь, а может и не оказать, но в ней есть рациональное зерно. Любой деловой человек, каким бы умным и изобретательным он ни был, способен пасть — и даже обязательно падет — жертвой заблуждения или недооценки ситуации. Стоит вам перейти из налаженного

комфорта государственной компании в сферу малого предпринимательства, как вы тут же лишаетесь защиты, которую обеспечивало государство: дистанция между простой ошибкой и полным провалом резко сокращается.

Обо всех этих страхах и тревогах весьма трудно беседовать с окружающими. Если вы все же попробуете заговорить, то рискуете нарваться на глупый или равнодушный совет. Конечно, ваши близкие и друзья не желают вам навредить. Просто у них совсем другие критерии. Они думают примерно так: ну хорошо, он собрался делать деньги, это его собственное решение, никакой начальник не толкал его на это — пусть сам и решает свои проблемы. Спустя какое-то время вы вообще перестанете говорить с друзьями о Деле. Таким образом, у ваших страхов появится хотя бы одно достоинство — они станут безмолвными.

Дело проверяет характер

Настоящее Дело проверяет характер человека как ничто другое, причем не только проверяет, но и выявляет его. Едва вы вступите в мир бизнеса — не просто как потребитель, а как предприниматель, — перед вами каждый день будет открываться тьма возможностей: вы можете приносить Делу пользу или ущерб, поступать с людьми честно или не слишком, облагораживать социальную среду или загрязнять ее. Вспомните ваш любимый магазин, где продавцы добры и отзывчивы. Затем вообразите магазин, где все наоборот. А теперь представьте свой собственный магазин (или большой универмаг, или фабрику, если вы ими владеете). В каждом Деле выбор один — между добром и «наоборот».

История, которую я сейчас расскажу, совершенно правдива. Только мне пришлось изменить суть самого Дела.

Один водопроводчик десять лет весьма сносно зарабатывал на жизнь и вдруг набрел на хорошую, хотя и не совсем оригинальную идею. Он решил заключить контракты с семью сотнями домовладельцев на гарантийное обслуживание и текущий ремонт водопровода в течение года, причем стоимость самого контракта составляла 100 долларов в год. Необходимое оборудование поставляется за отдельную плату, но с хорошей скидкой. Идея приживается, Дело растет, водопроводчик покупает один грузовичок за другим. В деловом журнале выходит статья с остроумным заголовком: «С таким делом в трубу не вылететь». Идут звонки от водопроводчиков со всей страны, они тоже не прочь основать подобное Дело, и наш предприниматель начинает выдавать франшизы.

Через пять лет у него уже восемьсот франшиз по всей стране. Он назначает себе шестизначное жалованье. Его капитал оценивается в миллионы, у него новый дом (двенадцать спален), загородная вилла, небольшой самолет, куча автомобилей и неплохой запас скрученных вручную сигар «Монте-Кристо», к которым он воспыпал неожиданной любовью.

И все меняется. Сотрудники, которые прежде любили нашего водопроводчика, теперь переполнены страхом или возмущением. Агенты, ранее ценившие его, отзываются о шефе как о ничтожестве. Поставщикам он опротивел до смерти, поскольку выверяет каждый счет до последнего цента. Жена ушла, дети разворачены, он растолстел, постоянно принимает лекарства от высокого давления и не может заснуть без снотворного. Бывший совладелец компании подает на него в суд, полагая, что в самом начале наш делец жестоко обманул его.

Тем не менее журнал *Enterprise Week*, призванный «поднимать дух предпринимательства», расписывает этого магната как одну из крупнейших фигур года, а историю его Дела называет

потрясающим успехом. Бывший водопроводчик счастлив, он заказывает тысячи копий статьи и рассыпает сотрудникам, поставщикам, в службы новостей и коммерческие журналы.

Как и в случае с этим водопроводчиком, ваш характер будет полностью выявлен Делом, которое вы начали. Вам придется общаться с клиентами, поставщиками и различными деловыми людьми, причем груз вашей ответственности будет очень тяжел. Все мы прекрасно знаем, какое влияние могут оказывать на людей деньги. Вы сами удивитесь своей недоверчивости по отношению к тем, кого хорошо знали и кому доверяли: выяснится, что именно они порой играют роль фокусников, вытаскивающих из рукавов то правду подлинную, то правду воображаемую, — как вы понимаете, это совсем разные вещи. Дело — прежде всего люди. И надо всегда быть готовым к неожиданностям.

Как ни парадоксально, но определенная доля цинизма может оказать вам существенную помощь. В смягченной форме он способен добавить силы вашему идеализму и желанию нести добро. Имея в запасе немного цинизма, вы сумеете противостоять той склонности к продажности, которая свойственна многим людям, и вам будет проще смотреть на мир.

Попробуйте укрепить свое чувство юмора. После того как Бен Коуэн и Джерри Гринфилд наконец-то создали в Вермонте компанию по производству мороженого Ben & Jerry, к ним заявился конкурент, решивший производить мороженое в такой же упаковке, и объявил, что две их компании должны слиться. «Может, мы будем работать вместе, зачем нам быть конкурентами?» — спросил он. Бен потеребил бороду и ответил: «Понимаете, мы с моей девушкой живем вместе уже шесть лет, а все еще не женаты. С вами же я повстречался каких-то двадцать минут назад».

Дело — это игра

Продолжим разговор о неудачах. Главная причина, по которой Дело может провалиться, совершенно очевидна: отсутствие клиентов. Представьте, что рынок никак не реагирует на ваши гениальные идеи. Вы не можете продать ни-чё-го. Да, ваша идея хороша и полезна и вы удовлетворены тем, как начали Дело, а все-таки в головоломке не хватает какого-то важного звена.

Мой совет в данном случае очень прост: снова поломайтесь себе голову. Сыграйте еще раз.

Вы нашли свое Дело, чтобы открыть или изменить что-то, дать людям новую информацию, послужить им, наконец, дать им возможность получить удовольствие от придуманного вами. Ничего другого вы не сможете продать. Подумайте еще раз над этим набором — и вы поймете, что все его составляющие объединяет всего одно слово: *игра*.

Настоящее Дело — это игровая площадка для предпринимателей. Дети засыпают нас вопросами: «Почему?» Предприниматели спрашивают: «Почему бы и нет?» Постарайтесь ощутить себя не предпринимателем, а клиентом.

Дело — это практика

Когда вы начнете свое Дело, вряд ли вы будете информированы столь же хорошо, как другие предприниматели, взявшие старт раньше. Вам придется повторять одни и те же действия, пока вы не поймете, что все идет как надо, но не следует считать это напрасной работой. Перемены к лучшему наступят — если, конечно, вы последовательны и упорны. Однако вообразите иную ситуацию. Вы знаете все до последней точки. У вас уже нет

ни возможностей, ни желания учиться, тем более нет надобности менять налаженный порядок вещей. Что делать дальше?

Дело, о котором мы ведем разговор, — это не проверка теоретических рассуждений или революционных идей. Вся суть — в практике. Да, конечно, нужны и идеи, и интеллект, и творческое мышление, но прежде всего — практика, практика и еще раз практика. В течение многих лет Элис Медрик, основавшая Cocolat, испытывала колоссальные затруднения, пытаясь создать необходимые запасы, чтобы удовлетворить клиентов всего три раза в году — на Рождество, Пасху и Валентинов день. Поначалу эти праздники казались сущим разорением, ведь Медрик была новичком в Деле и все, что ей было нужно для производства кондитерских изделий, расхватывали монополисты рынка. Года через два дела пошли несколько лучше. Но потребовалось почти пять лет, чтобы Медрик поняла все тонкости бизнеса и стала испытывать удовольствие от работы (запомните: речь идет всего лишь о трех событиях в году).

Обучение бизнесу ничем не отличается от обучения игре на фортепиано или катанию на водных лыжах. Если вы начинаете Дело, то нечего с первых же дней фальшивить — легче легкого усесться за большой письменный стол и постараться произвести на клиентов сильное впечатление, будто вы супербосс и от вашего слова зависит все, что ни случится.

Успокойтесь. Не спешите. Работайте, набирайте необходимый опыт. И учитесь...

Слишком много денег хуже, чем слишком мало

Деньгам я посвящу отдельную главу, но мне бы хотелось, чтобы вы кое-что поняли уже сейчас. Действительно: для мелкого бизнеса слишком много денег хуже, чем слишком мало. Ни за что

не соглашусь с расхожим представлением, будто главная беда малого бизнеса — это недостаток капитала. Главная беда любого бизнеса — большого или малого — это недостаток воображения, а не капитала. Круглая сумма, с которой вы начинаете Дело, может лишить вас творческого начала. Богатые компании просто покупают решения своих проблем, вернее, они покупают консультантов, юристов, толковых бухгалтеров, рекламных агентов, специалистов по изучению рынка и так далее. Бедные компании дают волю мечтам и воображению.

Ben & Jerry начинала свое Дело по производству мороженого с минимальной суммы и, разумеется, не могла купить себе места на рынке. Выбора не было, оставалась только голая реальность — но два парня, Бен и Джерри, решили вести Дело «по-домашнему», если использовать выражение Бена. Теперь, оглядываясь назад, можно сказать только одно: то, что Бену и Джерри не удалось поначалу создать о себе должного впечатления на рынке, было их величайшей удачей, потому что впоследствии именно «домашность» их Дела стала символом качества и вызвала доверие клиентов.

Когда мы основали свою компанию Smith & Hawken, у нас был несколько больший капитал, чем у Бена и Джерри, тем не менее, чтобы нанимать дизайнеров, фотографов, составителей рекламных объявлений или консультантов по изготовлению каталогов, денег все равно не хватало. Мы делали все сами, а чего-то не делали вовсе. Таким образом мы научились многим вещам. Неизвестно, удалось бы нам обрести этот опыт, если бы мы отдали что-то на откуп наемным специалистам.

Я никогда особо не размышлял о преимуществах «домашнего» подхода к Делу, пока в 1985 году один из моих друзей не основал компанию, торговую по каталогам. Он начал с того, что разослал пятьсот тысяч своих каталогов (мы в свое время начали

с 487 штук), заключив для этого контракт с крупной компанией в Далласе.

Как-то мы обедали с ним, и разговор зашел об издержках производства. Я спросил, сколько он израсходовал, и услышал, что только на печать каталогов ушло около ста тысяч долларов. Заметив, что я поперхнулся при слове «около», мой товарищ спросил, во что же нам обошелся наш последний каталог (а тираж каталогов компании Smith & Hawken к тому времени достиг миллиона), и я предложил сравнить наши издержки.

Фотографам он заплатил 25 тысяч долларов. Мы — 4 тысячи.

Составителям рекламных объявлений он заплатил 12 тысяч. Я сделал все сам.

Макетчики и дизайнеры обошлись моему товарищу в 25 тысяч долларов. Та же работа, которую мы сделали не выходя из конторы, стоила нам не более 6 тысяч.

Он заплатил 15 тысяч долларов оформителям каталога. Мы заплатили 2700.

Он заплатил 5 тысяч стилисту. Я спросил, кто это такой и чем он занимается.

Всего мой товарищ отдал 82 тысячи долларов. Наш каталог обошелся нам в 12 700 при том же наборе предлагаемых товаров и количестве страниц.

Неслучайно, что компании товарища больше не существует. Он пошел в гору быстрее в самом начале, потому что у него было больше денег, зато он потерял возможность самообучения и развития.

Политики любят рассуждать на тему предоставления больших кредитов малому бизнесу. Это прекрасно, потому что нам действительно нужны деньги, но я боюсь, что столь благородные намерения породят опасное представление, будто деньги решают все.

Если малый бизнес получит серьезные финансовые вливания, это не создаст новых рабочих мест и не породит новых творческих идей. Возможен даже обратный эффект. Если бы деньги могли решать все проблемы, то малый бизнес вообще перестал бы существовать, потому что есть крупные компании с большими карманами, которые возьмут на себя решение любых проблем.

Малый бизнес — по крайней мере то, что я называю таким, — существует для того, чтобы ставить задачи, которые с помощью денег решены быть *не могут*.

Начальство — это фикция

Попав в мир бизнеса и мало-помалу начав подниматься в надзвездные сферы предпринимательства и финансов, вы столкнетесь с банкирами и прочими чиновниками и довольно быстро поймете, насколько точна была Гертруда Стайн, когда говорила, что «здесь» не имеет никакого отношения к «там», и, может быть, нам удастся понять, что понятие «там» вообще лишено какого бы то ни было смысла. Не существует деловой Мекки. Нет ни мудрецов, которые были бы значительно умнее вас, ни секретов, которые были бы вам недоступны. Даже поднявшись на самые верхние ступени финансовой и корпоративной власти, вы увидите рядом с собой обычных людей, ничем не отличающихся от тех, с которыми вы провели много лет за школьной партой.

Может быть, ваши новые знакомые попробуют научить вас современной бизнес-лексике, или передать вам свежие экономические познания, или поразить вас своими связями. У них наверняка будут невероятных размеров лимузины, потрясающие офисы и расходы, которые покажутся вам невообразимыми. Но пусть не смущает вас внешнее великолепие: самые удачливые и самые

блестящие из этих компаний ничем не лучше вашей, потому что в повседневной жизни они сталкиваются с теми же проблемами, что и вы. Эти люди тоже ежедневно проверяются практикой.

Мир бизнеса настолько сложен и настолько подвержен переменам, что никто из генералов индустрии не способен владеть ситуацией в целом. Многие из них просто цепляются за свои места. Не так давно вице-президент гигантской химической корпорации Union Carbide сознался: его сотрудники «не имеют ни малейшего представления о том, как управлять большой корпорацией». Он высказался так незадолго до ужасающей катастрофы в индийском городе Бхопале*. Давайте примем за аксиому: руководство крупной корпорации, если структура ее усложнилась до предела, не в состоянии решить даже самую ясную проблему.

Владелец же малого бизнеса действительно может наслаждаться тем, что он и впрямь руководит своим Делом. Правда, если Дело разрастается, предприниматель все больше и больше начинает понимать смысл слова «корпорация», которое восходит к латинскому *corpus*. И если Дело принимает по-настоящему большой размах, то основателю его, даже положившему свою жизнь на алтарь предпринимательства, остается согласиться с ролью пассажира на судне, везущем его неизвестно куда.

От хлопот вы не избавитесь никогда

Несколько лет назад — это была суббота — я работал в своем офисе, в то время как весь мир наслаждался бабьим летом. Я даже не помню сейчас проблему, над которой тогда бился, — это

* Крупнейшая в мире по числу жертв техногенная катастрофа. Ранним утром 3 декабря 1984 года на химическом заводе Union Carbide произошла авария, повлекшая смерть по крайней мере 18 тысяч человек, из них три тысячи погибли непосредственно в день трагедии и 15 тысяч — в последующие годы.

была одна из сотен проблем, и в ту пору я сражался с ними точно так же, как сражаюсь теперь, — надо решить задачу и забыть о ней навсегда. Много лет я ощущал себя борзой, преследующей зайца. Я знал: если буду работать немного усерднее, если потрачу чуть больше времени, если напрягусь посильнее, то заяц окажется в моих руках и дело наконец-то пойдет на лад. Я воображал: вот-вот на меня снизойдет нирвана и темные ночи бухгалтерских расчетов сменятся роскошным утром административного блаженства. Я полагал, что утром следующего понедельника начнется новая жизнь. И жестоко ошибался.

Да, на меня в конце концов снизошла нирвана, но это было совсем не то, о чем я мечтал. Проснувшись в понедельник утром, я по-прежнему предавался грезам, однако эти мечты были совсем иными. В один прекрасный день меня поразила очень простая мысль: я никогда не решу всех проблем, они всегда будут преследовать меня.

И в самом деле, все очень просто: если проблем много, это означает только то, что Дело развивается и я по-прежнему обучаюсь каким-то элементарным вещам. Это было самым настоящим откровением, и я понять не мог, почему никто из друзей не поведал мне об этом ранее.

В начале Дела у вас всегда будут возникать неприятности. Но из этих неприятностей обязательно рождаются новые возможности. Более того, любая ошибка натолкнет вас на интересные идеи, только для этого требуется время.

Кутерьма разнообразных дел — это возможности, ждущие своего часа. Оставайтесь в этой кутерьме и постарайтесь полюбить ее. Это единственный путь к успеху. Я понимаю, что такой совет будет воспринят с подозрением, поскольку большинство людей стараются уклониться от решения даже одной проблемы, а если проблем много, то это уже вообще черт-те что. Мы все хотим,

чтобы жизнь была спокойной и предсказуемой. И деловые люди не исключение. Нас учили, что порядок в делах — верный путь к успеху: идите прямо, будьте педантичны, аккуратно ведите хозяйство. Это хороший совет для домохозяек и бухгалтеров, однако, начиная Дело, лучше подвергать все сомнению. Новое Дело всегда опровергает любые ожидания, предсказания и проверенные формулы. Вам обязательно придется идти окольными путями, вас будут ждать сюрпризы и непредвиденные последствия. Но все это — отражение окружающего вас мира, и незачем постоянно испытывать ощущение вины.

Повторяю: когда ваше Дело столкнется с серьезными проблемами, когда этих проблем станет действительно много, не избегайте их — оставайтесь в гуще событий. Даже в самом неприятном попытайтесь отыскать что-нибудь ценное. Одна из больших ошибок современной деловой литературы заключается в том, что вас пытаются убедить, будто самое главное — это обязательность по отношению к клиентам, опора на материнские компании, «десять принципов бизнеса», огромное количество незыблемых аксиом и прочие банальности. Единственная аксиома, которую я предлагаю вам зазубрить, — это вера в собственные творческие способности и убежденность в том, что у сложных проблем нет легких решений. Если вы будете серьезно относиться к своему бизнесу, награда обязательно последует.

Через несколько дней после того, как я открыл для себя природу возникающих передо мной проблем, меня посетила еще одна мысль, гораздо более важная. Если у меня всегда будут проблемы, если любое Дело порождает новые проблемы, то чем отличается хорошее Дело от плохого?

В хорошем Деле — интересные проблемы, в плохом — скучные. Умелое ведение Дела — это искусство превращения скучных

задач в интересные, решение которых вовлекает многих людей. При неумелом ведении Дела проблемы предстают в таком виде, что люди стараются избегать их. Они составляют памятные записки, перекидывают задачи коллегам или засовывают бумаги в дальний ящик стола. Интересные проблемы придают нам энергию, скучные — напрочь ее лишают.

Вот примеры интересных проблем. Ваши товары пользуются хорошим спросом (или хорошие товары пользуются недостаточным спросом); ваши возможности растут день ото дня; вам с удовольствием предоставляют субсидии; клиенты приходят даже по воскресеньям, лишь бы ознакомиться с вашим Делом; толковые люди изучают ваш опыт, чтобы начать еще более интересное Дело, набрать в штат более компетентных людей (это случается сплошь и рядом) и стать вам серьезным конкурентом, а может быть, и более преуспевающим.

А вот примеры неинтересных проблем: ваши товары, о которых вы знаете, что они плохи, пользуются недостаточным спросом; ваши клиенты настроены по отношению к вам враждебно; банковские кредиты просрочены; ваши служащие перерабатывают, получая при этом низкую зарплату; они убеждены, что их недооценивают, — и вообще, им у вас скучно.

Ваша роль как владельца Дела и управляющего — вовсе не в том, чтобы решить все проблемы. Ваша задача — создать компанию, проблемами которой настолько интересны, что привлекают только ярких, одаренных людей, готовых присоединиться к вам для их решения. Если проблем слишком много, это, конечно, мешает Делу, но если компания настолько неинтересна, что ее проблемы представляются мелкими или незначительными, то все яркие люди убегут от вас, а их место займут исполнители, которым все равно, чем заниматься.