

Введение

Как растет ваш сад?

Я обязан этой книгой моему другу Гасу. Гас Раканторе — основатель, владелец и управляющий в Toscanini's Ice Cream & Coffee, трех магазинах в моем родном городе Кембридже, которые производят, по моему мнению, лучшее мороженое в мире.

Гаса легко обнаружить. Большую часть времени днем и ночью вы можете найти его за прилавком его магазина на Мейн-стрит, расположенного через улицу от пожарной части и в паре кварталов от кампуса Массачусетского технологического института (МТИ). Это приветливый, крупный, немного сумасшедший парень, который жонглирует тремя предметами, пока мы разговариваем, вне зависимости от того, делает ли он коктейль «яичные сливки» для клиента, проверяет ли ингредиенты в новой партии мангового сорбета или подтрунивает над поставщиком кофе. В стихии магазина Гас — центр вселенной. Ему одинаково комфортно болтать с местными полицейскими о политике и управлять своими сотрудниками, многие из которых — студенты МТИ (некоторые из них собираются стать исследователями в области ракетных технологий). В Toscanini's Гас — счастливый гений,двигающий компанию вперед.

В магазинах и в компании в целом витает дух, который существует независимо от Гаса, и его сила всегда очаровывала

меня. Как у любой маленькой компании, у Toscanini's есть сердце и душа помимо индивидуальности владельца, и я понял с годами, что Гас столько же научился у Toscanini's, сколько сам вложил в эту работу. Между ними та связь, которая и побудила меня написать эту книгу.

Я встретил Гаса более пятнадцати лет назад, когда был местным репортером в газете Cambridge Chronicle. С того времени в работе я сконцентрировался на мире бизнеса, в особенности малого. Я выбрал эту тематику по простой причине: в Кембридже я устал писать о том, что хотели сказать другие люди или о чем они думали. Гораздо интереснее мне было то, что делали люди — выбор, который они совершали, действия, которые они предпринимали, и последствия этих действий. Две лучшие сферы для воплощения всего этого — криминал и бизнес. Я решил освещать бизнес.

По мере того как я все больше узнавал о бизнесе, особенно будучи журналистом и редактором в журнале Inc. Magazine, мне становилось ясно, что грань между основателем малого бизнеса и его компанией очень тонкая, если она вообще существует, и что это размывание грани жизни и коммерции — то, что делает маленькие компании такими интересными. Стартапы настолько разные и увлекательные, насколько различны и интересны люди. Многие большие компании динамичны и очаровательны, и их сотрудники могут рассказать классные истории, но, чтобы открыть для себя все это, зачастую нужно совершить путешествие через темный лес... Для меня мир стартапов и людей, которые их запускают, всегда был необыкновенно привлекателен. Потому что на этом этапе страсть, индивидуальность и мечты одного или команды создателей сцепляются с историей компании и порождают новую историю, выходящую за пределы воображения.

Поэтому я и выбрал для этой книги название «Бизнес с душой»*. Вам надо просто выделить значимую жизненную связь между ростом вашей компании и вашим личным ростом. Я понял, что выращивание компании выращивает и вас как личность и что эта живая связь между человеком и бизнесом питает компанию в целом. В этой книге сделана попытка объяснить, как именно. На каком бы этапе процесса запуска компании вы ни находились, я могу помочь вам сделать следующие шаги и обрести больше мастерства в процессе. Книга «Бизнес с душой» создана, чтобы помочь вам приобрести необходимые навыки для контроля вашей компании. Давайте разберемся в этом поподробнее.

Как пользоваться этой книгой

В этой книге семь глав. Каждая из них посвящена конкретному навыку, который вам обязательно понадобится при создании бизнеса. Во-первых, вы определяете, в чем вы сильны, о чем вы заботитесь и какие возможности вам доступны. Затем вы учитесь сочетать эти качества со специфическими потребностями других. С этого момента вы развиваете финансовую грамотность, которая растит вашу конкретную компанию. Затем вы учитесь пробиваться, четко управлять другими и внедрять такую систему управления, чтобы ваш бизнес (в теории) мог работать без вас. Наконец, вы учитесь использовать бизнес как ресурс для своего непрерывного роста.

Позвольте мне и дальше использовать метафору сада: глава 1 «Найти свое призвание» учит вас определять семена, которые вы хотите проращивать; глава 2 «Планировать

* Оригинальное название книги — *The Startup Garden: How Growing a Business Grows You*. *Прим. ред.*

обучаясь, обучаться работая» помогает определить, взойдут ли эти семена; глава 3 «Цифры, которые имеют значение» планирует, как будут расти всходы; а глава 4 «Самообеспечение» учит вас питать и подкармливать растение по мере развития. Глава 5 «Игра по правилам» рассматривает человеческие ресурсы, которые вам понадобятся, когда ваша компания даст новые побеги; глава 6 «Просто управлять» определяет, как из человека, который хочет что-то посадить, вы превращаетесь в садовника. Глава 7 «Вечное обучение» рассказывает, как сделать шаг назад и позволить вашему растению объяснить, что ему нужно: как понять, что надо подрезать, что оставить в покое, а что сломать и посадить заново.

Книга «Бизнес с душой» начинается и заканчивается главами, которые рассматривают, как вы учитесь и растете вместе с тем, как растет ваш бизнес. Первая глава описывает простые шаги, которые вы можете сделать, чтобы понять, кто вы есть, о чем заботитесь и в чем сильны. Затем она предлагает проанализировать доступные вам ресурсы и возможности и понять, как вы можете использовать эту энергию в качестве моторного топлива для вашей зарождающейся компании. Заключительная глава проверяет, как вы учитесь, обладая новыми навыками, так как ваш бизнес начинает работать на более мощном уровне.

Главы книги связаны между собой естественным и необходимым образом. Если бы вы попытались изучить любую из этих практик по отдельности, вам могло бы показаться, что они слишком сложные. Однако в процессе построения бизнеса вы поймете, что у вас нет другого выбора, кроме как достигнуть определенного уровня мастерства в каждой из этих областей. Изучая финансовую грамоту, например, или как установить рамки в отношениях с сотрудниками,

вы приобретете инструментарий и навыки, которые позволят вам взрастить свой бизнес. Вы овладеете этими навыками быстрее, если будете делать все это, пропуская через себя, — то есть воспринимать все задания с точки зрения собственных потребностей, желаний, имеющихся навыков и способностей.

Не существует единственно верного пути для запуска бизнеса. Успешные компании разнятся настолько, насколько разными бывают люди. Однако освоение навыков, описанных в этой книге, даст вам больше выбора и больше контроля над судьбой вашей компании. Вы сможете подойти к этому непростому процессу с великими ожиданиями, творчески, с лучшим представлением о том, какой выбор вы можете сделать. В бизнесе всегда будут элементы, выходящие из-под вашего контроля: стихийные бедствия, трудные клиенты, природные катастрофы, безнаказанность Алана Гринспена. Я не могу обещать вам тишь да гладь. Но, овладев этими дисциплинами, вы сможете лучше подготовиться к решению проблем и создать путь вашего успеха.

Я попытался провести различия между книгой «Бизнес с душой» и массой других руководств для предпринимателей главным образом по одному аспекту. Несмотря на то что другие дают списки и рецепты, которым должны следовать все стартапы, я верю, что основная движущая сила в любом бизнесе — это человек или команда, которая основала эту компанию. Все компании могут играть по похожим правилам, однако ими управляют отдельные люди, каждый со своим набором сильных сторон и увлечений и соответствующим этим увлечениям ворохом обязательств. Игнорировать эту реальность — значит обречь себя на неудачу.

Эта книга — попытка собрать воедино всю необходимую информацию, которая поможет вам узнать очень важные вещи: как проводить исследование рынка, как вести бухгалтерию или даже как выступить с правильной идеей для бизнеса *с вашей точки зрения*. По мере того как компании растут и принимают для себя определенную политику или процедуры, они становятся похожими друг на друга. Но каждая маленькая компания, как несчастливые семьи у Толстого, проблемна по-своему.

Эта книга признаёт эти различия.

Хотя не существует единственно верного пути для запуска и выращивания бизнеса, все же занятие бизнесом требует от вас игры по *правилам*. От покупателей до сотрудников, от банкиров до поставщиков — все игроки в этой игре действуют согласно набору письменных и устных договоренностей. И вы должны знать их, чтобы принять в игре участие. Более того, существуют *принципы*, помогающие вам управлять этими правилами. Я считаю, что любой человек, изучивший базовый набор принципов и практик, может принять участие в игре. Я не могу гарантировать, что любой из вас достигнет богатств, превосходящих его самые смелые мечты, но я могу обещать, что овладение этими практическими областями позволит вам лучше контролировать бизнес, даст возможность большого выбора в вашей компании и более того — в вашей жизни.

Хотя многие успешные компании начинаются с великой идеи, они становятся здоровыми и устойчивыми только после того, как основатель или президент овладевает достаточными навыками для управления и обновления бизнеса в целом,

а не только одного конкретного продукта. Вы должны освоить те умения, которые описываются в этой книге, чтобы контролировать бизнес. Я не могу сказать, каким образом вы достигнете места назначения; не могу я гарантировать и того, что вы его достигнете. Но, надеюсь, книга поможет вам проложить дорогу.

Стать предпринимателем — значит изменить свое мышление. Работа наемного сотрудника часто подразумевает, что человек что-то производит, эффективно работает, добивается запланированного результата, выполняет задания. Работа предпринимателя означает создавать ценность там, где ее прежде не было, видеть возможность и предпринимать необходимые действия, чтобы в итоге сотворить нечто значимое. Тщательно спланированные шаги и действия могут помочь справиться с этой задачей. Многие делают это интуитивно, однако благодаря правильному подходу такой процесс может освоить каждый. Книга поможет овладеть им.

Я считаю, что в сегодняшней экономике залог успеха — и ваш наиболее важный источник конкурентного преимущества — в том, насколько хорошо вы знаете самого себя и насколько хорошо это понимание уживается с миссией вашей компании. Степень этого знания, в котором проявляется ваше «я» в бизнесе, будет определять степень успеха вашей компании.

Вот одна из ключевых идей, двигающих всю эту книгу. *Ваш бизнес — это средство, с помощью которого вы реализуете свою страсть, увлечение.* Я тщательно подобрал каждое из этих слов. *Средство* — подразумевает, что компания существует для того, чтобы доставить вас и заинтересованные

стороны в место назначения. Ни одна успешная компания не является самоцелью. Как мы будем обсуждать позже, у вашего бизнеса есть миссия и цель, а прибыль, которую приносит ваш бизнес, — это зависимая переменная, привязанная к тому, насколько хорошо и последовательно достигается то, что было установлено для выполнения. *Реализуете* — это не только о продажах и доходах, но и о воплощении чего-либо в *реальность*: о процессе от рождения идеи на свет до конечного продукта. И *страсть*! Любой успешный предприниматель будет испытывать сильные чувства — от радости и восторга до гнева и отчаяния — на протяжении жизненного цикла бизнеса.

Тот факт, что вы читаете эту книгу, показывает, что вы открыли свой бизнес. Вы думаете о продукте, который будет удовлетворять потребности — ваши и по крайней мере нескольких клиентов. А теперь мы двинемся дальше и составим план роста бизнеса и его основателей.

Не было лучшего времени, чем последние двадцать лет, для запуска малого бизнеса. На сегодняшний день существует, по разным оценкам, от 7,5 до почти 25 миллионов небольших компаний. (Я принимаю в расчет сведения Управления по делам малого бизнеса, полученные из налоговых деклараций. По их данным, в США примерно 5,3 миллиона компаний с сотрудниками.)

Но эти цифры — лишь часть истории. В реальности больше людей, открывших свое дело, да и культура предпринимательства стала все глубже внедряться в нашу жизнь. Студенты бизнес-школ теперь расценивают предпринимательство как вариант своей успешной карьеры, параллельно взлетело и количество курсов по данной теме за последнее

десятилетие. Для стартапов стало доступно больше капитала в виде венчурных денег, есть бизнес-ангелы*, коммерческие кредиты. И для людей, желающих открыть собственную компанию, стало доступно больше ресурсов, включая все — от журналов до книг, сайтов и фокус-групп.

Эти макроперемены изменили правила игры для потенциальных предпринимателей. С одной стороны, никогда не было так просто начать свой бизнес. Стартапы воспринимаются более культурно, доступно все больше и больше ресурсов; технологии, такие как интернет, и программное обеспечение, такое как Quicken, дают отдельным людям возможность собирать информацию и контролировать функции (например, бухгалтерию), которыми всего десять лет назад эффективно могли оперировать лишь крупные компании.

Правда, во всех этих изменениях есть обратная сторона. Несмотря на то что сейчас легче, чем когда бы то ни было, запустить бизнес, из-за этих же самых изменений индивидуальным стартапам стало тяжелее разбогатеть. Большие компании могут сейчас использовать технологии, чтобы нацелиться на меньшие ниши, будь то продукты или географические области. Рост крупных ретейлеров привел к тому, что для традиционных маленьких семейных магазинчиков настали тяжелые времена. У сегодняшних предпринимателей более высокий общий уровень знаний — многие получили

* Бизнес-ангелы — состоятельные люди, инвестирующие собственные средства в частные компании, обладающие значительным потенциалом роста, на начальных стадиях их развития (как правило, без предоставления залога). Их цель — инвестируя всю полученную компанией прибыль, максимально увеличить стоимость компании и, по истечении оговоренного срока, продать свою долю в ней, многократно увеличив первоначальные вложения. *Прим. пер.*

его в бизнес-школе. У них серьезный опыт: ведь значительное число из них открыли собственные компании после долгих лет работы в крупных организациях. Все это требует от каждого большей искушенности в правилах игры.

Несколько лет назад редактор журнала Inc. Джордж Гендрон заметил, что маленьким компаниям стало труднее процветать за счет одной-единственной уникальной идеи. Сегодня все маленькие компании должны становиться профессионалами быстрее, чем когда бы то ни было. Как он выразился, возраст предпринимательской новизны уступил дорогу предпринимательскому мастерству. Это плохие новости. А теперь хорошие: вы справитесь! Те же изменения, которые облегчают большим компаниям задачу воздействовать на маленькие, дают маленьким компаниям возможность играть по-крупному. И те маленькие компании, которые овладели необходимыми навыками, чтобы конкурировать с игроками побольше, могут использовать свои размеры, гибкость и самосознание как большее преимущество.

Вот несколько заключительных мыслей. Я не обещаю, что освещу все малейшие детали, которые вам необходимо знать. Если вы ищете сборник «Как открыть свой бизнес» с советами, уловками и информацией по каждой мелочи, то я могу рекомендовать, что я и делаю, несколько универсальных руководств в разделе «Ресурсы» в конце каждой главы. Частности — например, «какое оборудование купить в офис» или «как продавать одному конкретному клиенту» — важны и нередко являются одними из самых острых пунктов в списке дел предпринимателей. Однако все они существенны только *в контексте*: они становятся значимы, когда выполняются для достижения главной цели в рамках миссии. Эта книга задумана, чтобы помочь вам создать средство достижения вашей главной цели. Иногда

самые простые решения даются тяжелее всего. Вот то, с чем мы здесь боремся.

Я начал писать «Бизнес с душой» во время короткого периода благоденствия интернета, который, как казалось, обещает счастье и богатство всем, кто запустит интернет-компанию. Но эта книга не о том, как срубить джек-пот в виде огромных богатств IPO, и не о том, как построить быстрорастущую высокотехнологичную компанию с венчурным капиталом. Есть фундаментальное различие между компаниями, использующими интернет в контексте запуска жизнеспособного бизнеса, и теми средствами с высокими технологиями и с венчурными капиталами, которые дают классные идеи для компаний, но мало что могут предложить в отношении реальных потребителей или конкретного товара. Эта книга предназначена для первых.

Время, когда одной великой идеи самой по себе было достаточно для создания великой компании, прошло. Теперь даже в мире интернета все стартапы вынуждены фокусироваться на правилах бизнес-успеха. Конечно, я буду говорить о влиянии интернета, особенно о том, как он воздействует на использование стартапами технологий, на их общение с клиентами и поддержание мириадом взаимоотношений, на управление информацией. Но я считаю, что компетенция интернета, как и ряда других управленческих нужд, становится просто одним из навыков, которыми должны владеть предприниматели, чтобы контролировать свое будущее.

Взрыв интернет-экономики уже остался позади одного великого и часто упускаемого из виду предпринимательского наследия. Безотносительно к тем компаниям, которые рухнули или не сумели выполнить своих обещаний, я считаю, что ажиотаж вокруг нового бизнеса в последние пять лет

расположил больше людей к стартапам, к культуре стартапов, чем когда бы то ни было. Как результат, больше людей не просто верят, что могут открыть свое дело, но и предпринимают шаги, чтобы сделать это. И это прекрасно.

Одно слово напоследок. Я потратил пять лет, работая в одиночку как писатель и редактор. Я научился применять на практике многие из тех уроков, о которых пишу в этой книге. До этого более десяти лет я впитывал уроки предпринимателей, открывающих собственные успешные компании. Многие из этих мастеров учили меня стартапам, и я в значительной степени делюсь их мудростью в своей книге.

В конечном счете я не могу научить вас тому, как вырастить конкретный бизнес. Вы должны научиться этому сами. Я могу помочь вам задать правильные вопросы и найти правильные ресурсы. Но практика ведения своего бизнеса преподнесет вам более важные уроки. Прочитую моего друга Гаса: «Ведение бизнеса — это экзистенциальный процесс: вы узнаете то, что вам нужно, только делая это». Но не верьте мне слишком сильно. Идите и делайте свое дело. Давайте начнем.