

Развивайтесь

Принимайте ограничения

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

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

Писатели постоянно используют «стесняющие факторы» для стимуляции вдохновения. Шекспир наслаждался ограничениями сонетов (четырнадцатистроичных лирических стихотворений, написанных пятистопным ямбом). Хайку и лимерики* также строятся по жестким правилам, что приводит к творческим находкам. Такие писатели, как Эрнест

* Шуточное стихотворение из пяти строк, где две первые рифмуются с последней.

Хемингуэй и Раймонд Карвер, осознали, что только благодаря простому и ясному языку они могут добиваться максимального впечатления.

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

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

Создавая *Basecamp*, мы имели целый ряд ограничивающих факторов. Нам нужно было продолжать работать в своей студии дизайна, у которой были клиенты. Основатели компании жили с семичасовой разницей во времени (Дэвид занимался программированием в Дании, остальная часть команды находилась в США). Плюс маленькая команда

* Игра, в которой игроки должны максимально близко угадывать цены представленных товаров.

**МЕНЬШЕ
ЗНАЧИТ
ЛУЧШЕ**

и полное отсутствие внешнего финансирования. Эти ограничения заставили нас делать продукт простым.

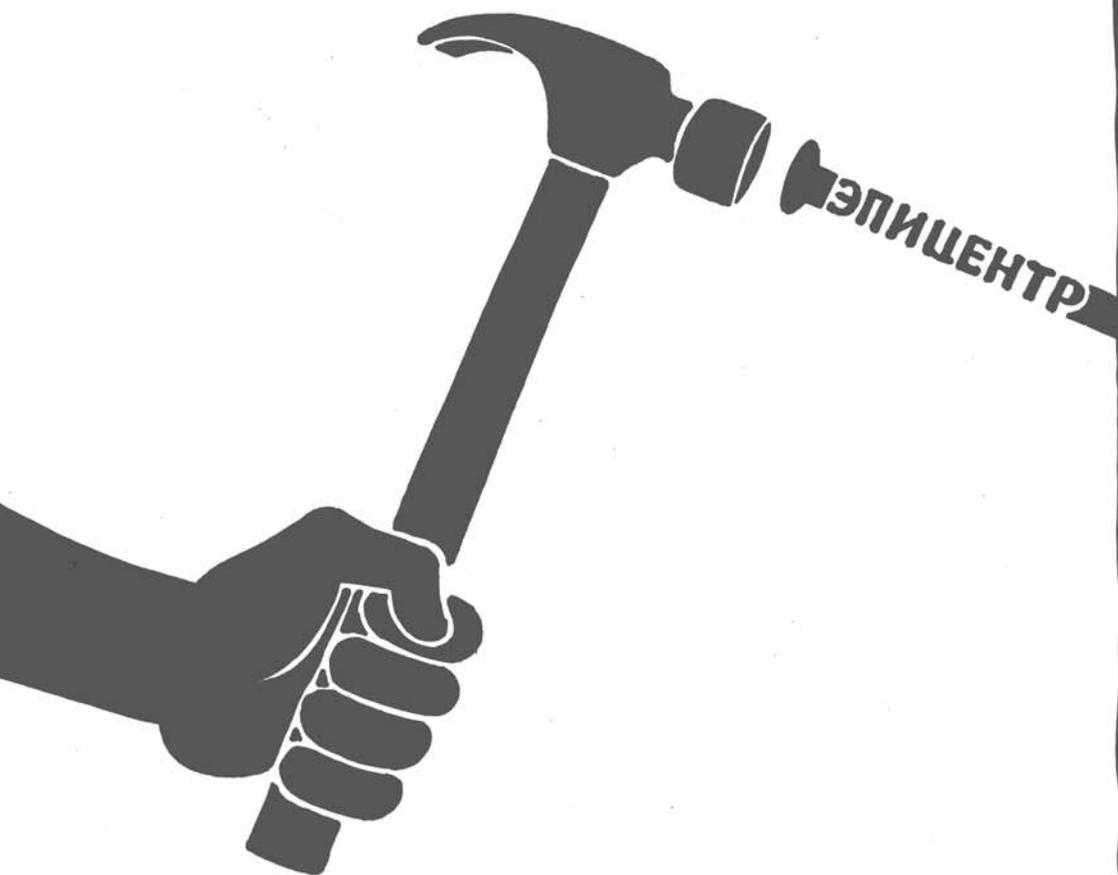
В настоящее время у нас больше ресурсов и членов команды, но мы все еще принудительно создаем ограничения. Над одним продуктом одновременно работают только один или два человека. И мы всегда стремимся свести набор возможностей наших приложений к минимуму. Запирая себя в эти рамки, мы не допускаем создания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

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

Создайте половину продукта, а не недоделанный продукт

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

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



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

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

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

Начните с эпицентра

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

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

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

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

Игнорируйте детали на ранних стадиях

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

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

деле неважны. Вы потратите время на принятие решений, которые в любом случае изменятся. Так что игнорируйте детали — на какое-то время. Сначала справьтесь с основой, а уже затем беспокойтесь об особенностях.

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

С толстым маркером невозможно уйти так глубоко в детали. Вы можете только рисовать фигуры, линии и таблицы. И это хорошо. В самом начале вам стоит заботиться только об общей картине.

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

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

Принять вызов — значит продвинуться вперед

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

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

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

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

Пример из нашей жизни. В течение длительного времени мы избегали создания партнерской программы для наших продуктов, потому что «идеальное» решение казалось слишком сложным: нужно было автоматизировать

расчеты, наладить рассылку чеков, изучить зарубежное налоговое законодательство для расчетов с иностранными дилерами и т.д. Поворотный момент наступил, когда мы задали вопрос: «Какое приемлемое решение мы можем легко принять прямо сейчас?». Ответ нашелся быстро: платить дилерам по безналичному расчету вместо наличных. Так мы и поступили.

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

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

Длительные проекты пагубно влияют на командный дух. Чем больше времени занимает разработка, тем менее вероятен запуск. Примите вызов, делайте успехи и выпустите уже что-нибудь наружу, пока у вас есть мотивация и энергия это сделать.

Будьте музейным хранителем

У вас не получится сделать отличный музей, если вы поместите все мировое искусство в одну комнату. Это будет склад. Великими музеи делает все то, что *не* находится

на стенах. Музейный хранитель делает осознанный выбор: это должно остаться, а это можно приберечь. В запасниках всегда находится гораздо больше, чем на стенах. Самое лучшее — это подподподмножество всех возможных вариантов. Выбор музейщиков сродни процессу редактирования.

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

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

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

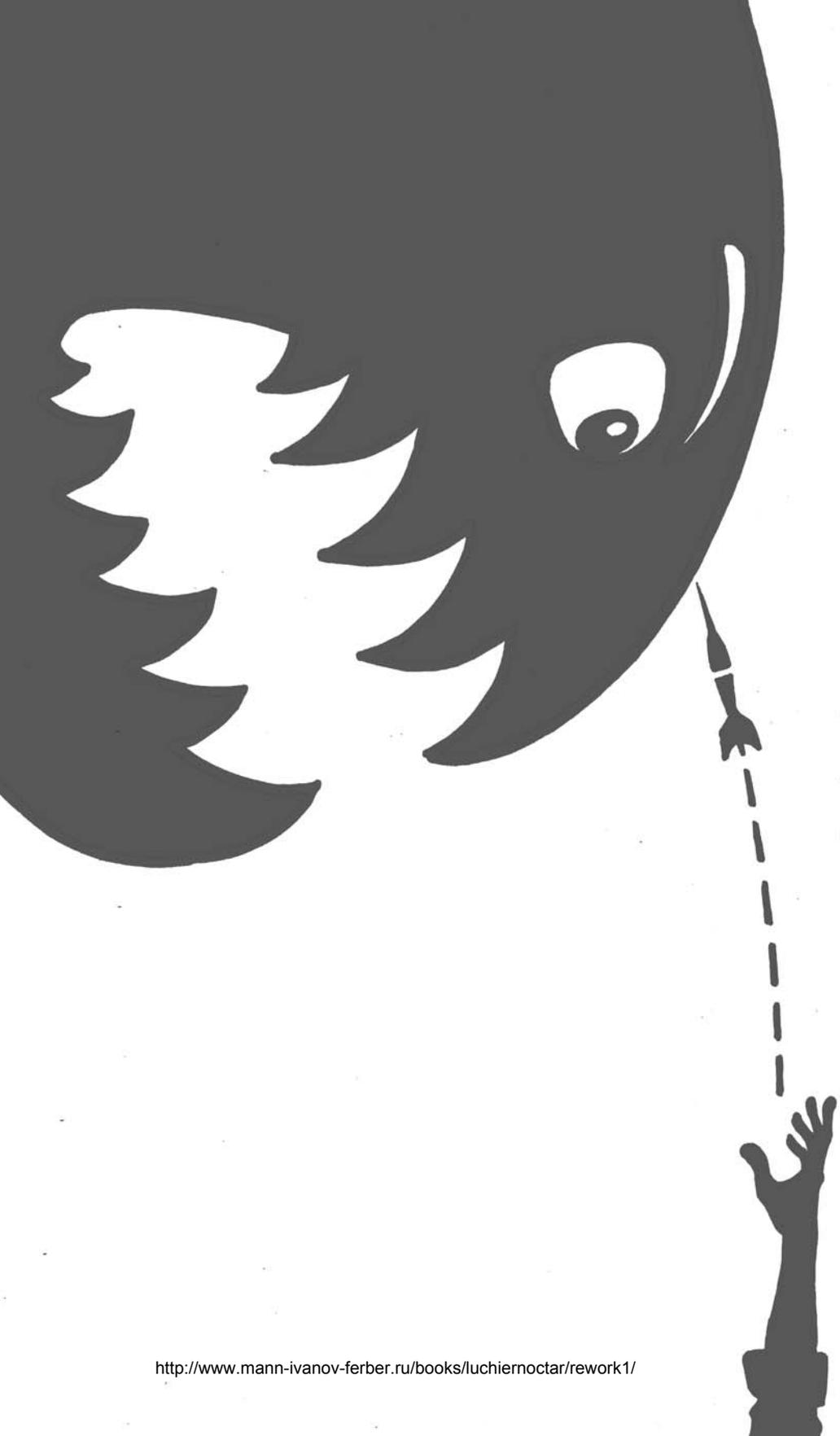
Посмотрите, как, например, владелец Zingerman's описывает оливковое масло Pasolivo на сайте компании:

«Впервые я отведал это масло много лет назад после случайной рекомендации и взял его на пробу. Множество масел приходит к нам в красивых бутылках, о каждом из них можно рассказать интересную историю — и это масло не было исключением, но далеко не каждое из них является настолько чудесным. В отличие от остальных Pasolivo обратило на себя мое внимание, как только я его попробовал. Оно яркое, полное и пикантное. В нем без всяких скидок есть все, что я ценю в масле. Наравне с великолепными сельскими маслами из Тосканы оно по праву считается одним из лучших масел в Америке. Настоятельно рекомендую».

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

Тратьте на решение проблем меньше сил

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



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

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

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

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

Сосредоточьтесь на том, что не будет меняться

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

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

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

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

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

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

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

Звучание — на кончиках ваших пальцев

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

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

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

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

Оборудование служит для людей палочкой-выручалочкой. Они не хотят тратить долгие часы на тренировки, предпочитая тратить огромные состояния в магазине. Они ищут короткий путь. Но чтобы быть на уровне, вам не нужно

лучшее в мире оборудование. И чтобы приступить к делу, вам оно точно не потребуется.

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

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

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

Продавайте побочные продукты

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

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

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

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

Рок-группа Wilco нашла ценный побочный продукт в своем процессе звукозаписи. Группа засняла процесс создания альбома и выпустила документальный фильм, названный «Я пытаюсь разбить твое сердце». В нем представлен захватывающий взгляд без купюр на творческий процесс

ВЫ НЕ МОЖЕТЕ
СОЗДАВАТЬ
ЧТО-ТО
ОДНО



и внутреннюю кухню группы. Они не только заработали деньги на самом фильме, но также использовали его как средство для выхода на более широкую аудиторию.

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

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

Запускайтесь сейчас

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

* Надежный и недорогой автомобиль, выпущенный в 1908 году, который стал одной из самых массовых и популярных машин своего времени.

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

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

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

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

Марка обуви Samper открыла свой магазин в Сан-Франциско еще до завершения ремонтных работ и назвала его Walk

in Progress^{*}. Посетители могли рисовать прямо на стенах пустого магазина. Samper выставлял ботинки прямо на дешевой фанере, положенной поверх обувных коробок. А самой известной надписью, оставленной посетителем на стене, стала: «Оставьте магазин таким, какой он есть сейчас».

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

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

* Обыгрывается словосочетание work in progress — незавершенные работы.